

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku

Evaluation of the competitiveness of the selected company

Student: Bc. Hana Maliková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Maliková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku
Evaluation of the Competitiveness of the Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teorie konkurenceschopnosti firem
 3. Charakteristika podniku
 4. Analýza konkurenceschopnosti hodnoceného podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BENSOUSSAN, Babette E. a Craig S. FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. Upper Saddle River, N. J.: FT Press, 2013. 273 p. ISBN 978-013-3101-027.
MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-802-472-432-4.
MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“

V Ostravě dne 15. 7. 2016

.....

Bc. Hana Maliková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Pavlíně Křibíkové, PhD. za podporu, cenné připomínky a odborné rady.

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teorie konkurenceschopnosti firem.....	6
2.1	Podnik a podnikání.....	6
2.1.1	Podnik a jeho okolí	8
2.2	Pojetí konkurence a konkurenceschopnosti různých autorů	9
2.2.1	Konkurence	9
2.2.2	Konkurenceschopnost	11
2.2.3	Nový směr pojetí konkurenceschopnosti - IDINMOSU.....	13
2.3	Konkurenční výhody a strategie	14
2.4	Rozbor modelů pro hodnocení konkurenceschopnosti	16
2.4.1	Pest analýza.....	16
2.4.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	18
2.4.3	Finanční analýza	21
2.4.4	SWOT analýza	25
3	Charakteristika podniku	28
3.1	Nejdůležitější a nejúspěšnější stavby CSK-Invest s.r.o.:	29
3.2	Vývoj tržeb a hospodářského výsledků	31
4	Analýza konkurenceschopnosti hodnoceného podniku	33
4.1	EXTERNÍ ANALÝZA	33
4.1.1	PEST analýza	33
4.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	40
4.2	INTERNÍ ANALÝZA	49
4.2.1	Finanční analýza	49
4.3	Srovnání poměrových ukazatelů v rámci oboru stavebnictví	56
4.4	SWOT analýza	61

4.4.1 Výsledek SWOT analýzy.....	67
5 Návrhy a doporučení.....	69
6 Závěr	73
Seznam použité literatury	75
Seznam zkratk.....	81
Seznam příloh	
Přílohy	

1 ÚVOD

Konkurenceschopnost je chápána jako schopnost subjektu obstát na trhu. Jelikož v dnešní době je konkurence ve stavebním odvětví velická, je nutné za účelem udržení či zlepšení pozice na trhu analyzovat situaci v odvětví a následně provádět vhodná opatření. Hlavním krokem k získání konkurenceschopnosti je existence konkurenční výhody. Tato konkurenční výhoda může mít dle nejvýznamnějšího ekonoma Michaela Portera, trojí podobu: nižší ceny v porovnání s konkurencí, odlišení produktu od konkurence a pozornost zaměřená na užší skupinu zákazníků.

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti stavebního podniku CSK-Invest s. r. o. a následné navržení doporučení, které by mohlo přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. V práci budou využity metody analýzy jak externího tak interního prostředí.

První kapitola diplomové práce se bude zabývat teoretickými východisky, kde budou definovány teorie a metody související s podnikem a jeho konkurenceschopností. Tato kapitola bude rozdělena na dvě části. V první části budou objasněny pojmy k danému tématu. Základem druhé části bude rozbor metod využívaných k hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Tyto metody hodnocení budou následně využity v praktické části této práce.

Druhá kapitola bude zaměřena na charakteristiku společnosti CSK-Invest s.r.o., která již 18 let působí v oboru stavebnictví – zemní práce. V úvodu této kapitoly bude zobrazen vývoj tržeb a zisku v letech 2010 až 2014. Ve třetí kapitole bude provedena analýza konkurenceschopnosti. K této analýze budou využity metody: PEST analýza pro zhodnocení faktorů ovlivňující atraktivitu odvětví, Porterova analýza pěti sil, která hodnotí pětici činitelů ovlivňující podnikatelskou činnost podniku. Ke zhodnocení finanční situace podniku bude provedena finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů. Výsledky těchto ukazatelů budou porovnány s ukazateli finanční analýzy konkurenčního podniku T-DEX s.r.o. a s ukazateli celého odvětví. V poslední kapitole budou navrženy doporučené strategie ke zvýšení konkurenceschopnosti.

2 TEORIE KONKURENCESCHOPNOSTI FIREM

V této kapitole budou popsány důležité charakteristické pojmy související s problematikou konkurenceschopností podniků. Na základě těchto teoretických východisek bude provedena analýza daného podniku.

2.1 Podnik a podnikání

Existuje několik definic pojmu podnik. Pod pojmem podnik je možno si představit subjekt, který vykonává činnosti, tj. nabízí na trhu své zboží či služby (Dvořáček, 2012). Srpová (2010) uvádí, že podnik je subjekt, v němž probíhají činnosti přeměňující vstupy na výstupy. V zahraniční literatuře je také mnoho definic, například E. Gutenberg definoval podnik třemi základními charakteristikami (viz tabulka 2.1.).

Tabulka 2.1. Definice podniku podle E. Gutenberga

Všeobecné znaky podniku	Popis znaku
Kombinace výrobních faktorů	<i>kombinaci práce, strojů, materiálů, atd.</i>
Princip hospodárnosti	<i>hospodárnost = maximalizace výstupu a zároveň minimalizace vstupů, optimalizace vztahu mezi těmito vstupy a výstupy</i>
Princip finanční rovnováhy	<i>schopnost plnit své finanční závazky</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle Srpová (2010, s. 35)

Z právního pohledu je definice podniku také rozdílná. Od roku 2014, kdy nabyl účinnosti zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, došlo k zásadní změně týkající se pojmu podnik. Tento Nový občanský zákoník nahrazuje pojem podnik pojmem obchodní závod.

„Obchodní závod (dále jen závod) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ (§502 zákona č.89/2012 Sb., občanský zákoník).

Podnik lze členit z několika hledisek. Mezi základní hledisko patří velikost podniku. Doporučené rozlišení podniků na malé, střední a velké uvádí evropská komise, a to pro účely poskytování dotace.

Tabulka 2.2. Rozlišení podniků dle evropské komise

	Počet zaměstnanců	Výše obrátu	Výše aktiv
Mikro	1-10 osob	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
Malé	11-50 osob	do 10 mil. EUR	do 10 mil. EUR
Střední	51-250 osob	do 50 mil. EUR	do 43 mil. EUR
Velký	250 a více osob	nad 50 mil. EUR	nad 43 mil. EUR

Zdroj: vlastní zpracování dle Srpová (2010, s. 36)

Podnik může být jak ziskovým tak neziskovým subjektem s různou formou podnikání, kde podnikáním se rozumí daná činnost, kterou podnik provádí (Dvořáček, 2012).

V českém podnikatelském prostředí existuje několik právních forem podnikání. Hovoříme o podnikání fyzických nebo právnických osob. V případě podnikajících fyzických osob se jedná o **osobu samostatně výdělečně činnou** (dále jen OSVČ), která je charakteristická tím, že podniká samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku. „*Typická OSVČ je např. živnostník, samostatný zemědělec, samostatně výdělečný umělec, soudní znalec apod.*“ (Srpová, 2010, s. 67). Veškeré podmínky této formy podnikání ukládá zákon č. 455/1991 o živnostenském podnikání.

Podnikající právnické osoby mají možnost výběru z pěti právních forem lišící se v podmínkách založení a průběhu podnikání. Jedná se o tyto právní formy (Srpová, 2010):

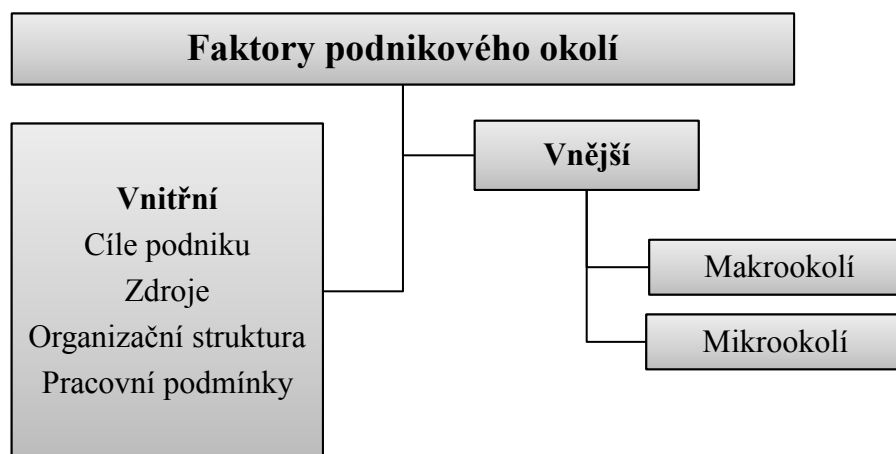
- **osobní společnosti** - veřejná obchodní společnost (v. o. s., veř. obch. spol.) a komanditní společnost (k. s., kom. spol.),
- **kapitálové společnosti** - společnost s ručením omezeným (s. r. o., spol. s r. o.) a akciová společnost (a. s., akc. spol.),
- **družstva** – zvláštní forma podnikání.

Tyto typy podnikání vyplývají ze zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích.

2.1.1 Podnik a jeho okolí

Obecně lze říci, že okolí podniku je vše, co se nachází okolo podniku. Z vnitřního okolí se může jednat o informace, produkty, zisky, odpady, suroviny, kapitál, zkušenosti a další. Za faktory z vnějšího okolí můžeme považovat odvětví¹, které je představováno konkurenčními podniky, lokalizací, národním okolím, které se odvíjí od charakteru vlády, právního prostředí, charakteru společnosti, charakteru produktů a technologických prostředků, atd. Vnější okolí ovlivňuje také globalizace, která je v dnešní době velice důležitým krokem k úspěchu firmy (Dvořáček, 2012). Rozčlenění podnikového okolí znázorňuje níže uvedený obrázek 2.1.

Obrázek 2.1. Faktory podnikového okolí



Zdroj: upraveno dle Dvořáček (2012, str. 3)

Na obrázku č. 2.1. jsou vnější faktory dále rozděleny na makro a mikro činitelé. Podstatou rozlišení je to, zda dokáže podnik dané faktory ovlivnit či nikoli. Do makrookolí jsou zahrnuty takové, které podnik ovlivnit nedokáže a do mikrookolí tedy faktory podnikem ovlivnitelné (Dvořáček, 2012).

¹ Pozor! Velice často dochází k záměně pojmů odvětví a sektor, což jsou odlišné pojmy a je třeba je diferencovat. Odvětví (*anglicky industry*) je skupina podniků, které působí ve stejném sektoru. Kdežto sektor je jedním ze základních segmentů, na které se ekonomika rozčleňuje. Čili sektor je větší skupina firem a odvětví je skupina specifitější (Dvořáček, 2012).

2.2 Pojetí konkurence a konkurenceschopnosti různých autorů

Aby mohla firma strategicky plánovat, musí neustále sledovat konkurenci, jejich praktiky, produkty, ceny, marketing a další principy, na základě kterých konkurence upoutává zákazníky. Díky tomuto pozorování má firma více využitelných informací a tak dokáže být lepší a lepší a tím přitáhnout stále více zákazníků.

2.2.1 Konkurence

Mikoláš (2010) ve své knize uvádí, že podle různých výkladových slovníků je **pojem konkurence** jakési soupeření, soutěžení čili vztah několika subjektů. Toto je obecná definice, která může mít význam v jakékoli oblasti. S konkurencí se můžeme setkat nejen v ekonomickém oboru, ale také v oblasti politické, sociální, kulturní, aj. (Mikoláš, 2010). V našem případě se budeme zabývat pouze konkurencí z ekonomického hlediska, kde má tento pojem nejpodstatnější smysl.

Mikoláš (2010) ve své publikaci také představuje podmínky vstupu konkurenta do konkurenčního vztahu. Jeden z předpokladů je být konkurenceschopný čili musí mít konkurenční potenciál. Druhým předpokladem je mít konkurenční zájem neboli chtít vstoupit do konkurenčního vztahu.

Svatoš (2009) tvrdí, že konkurencí jsou všechny subjekty, které na trhu nabízejí výrobky či služby a mají stejný zájem získat určité segmenty zákazníků a prodat jim své nabízené výrobky nebo služby.

Magretta (2012) na základě rozhovoru s Michaelem Porterem uvádí, že běžně využívané vymezení konkurence - soupeř a soupeření, je velmi úzké. Dle Portera je konkurence jakási přetahovaná o zisky, ke které dochází nejen mezi soupeři ale také mezi firmou a jejími zákazníky, dodavateli, výrobcí substitutů a potenciálními konkurenty, kteří usilují o vstup do odvětví.

V praxi existuje mnoho typů konkurence, na základě kterých se firmy „přetahují“ o zisky. Porter porovnává pouze dvě krajní podoby konkurence. Jednou z podob je snaha o to být nejlepší a druhou snaha být jedinečný. Tyto podoby konkurence jsou porovnány v následující tabulce 2.3.

Tabulka 2.3. Dva krajní přístupy ke konkurenci

BÝT NEJLEPŠÍ	BÝT JEDINEČNÝ
Být jedničkou	Dosahovat vyšší návratnosti
Soustředit se na tržní podíl	Soustředit se na zisky
„Nejlepším“ zákazníkům poskytovat „nejlepší“ produkt	Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků
Konkurovat prostřednictvím napodobování	Konkurovat prostřednictvím inovací
NULOVÝ SOUČET Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit	KLADNÝ SOUČET Mnoho různých vítězů, mnoho disciplín

Zdroj: Magretta (2012, s. 39)

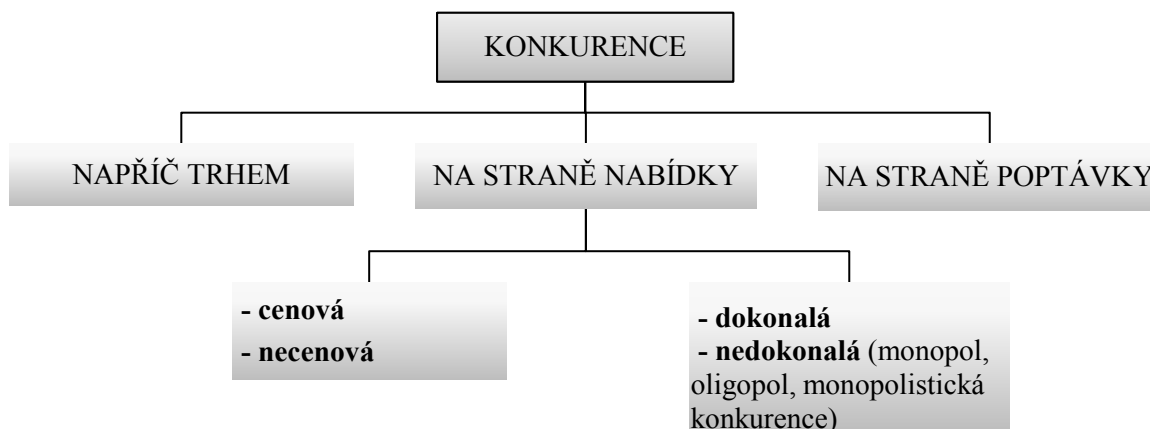
Philip Kotler rozlišuje 4 typy konkurence a to podle míry nahraditelnosti výrobku. Jedná se o firmy:

- 1) nabízející podobné výrobky, stejným zákazníkům za podobné ceny,
- 2) nabízející podobné výrobky všech tříd,
- 3) nabízející podobnou službu,
- 4) usilují o tytéž zákazníky (Kovář, 2008).

Konkurence v mikroekonomii

Autoři zabývající se mikroekonomií definují konkurenci jako soupeření mezi prodávajícími či kupujícími subjekty. V tomto případě jde o konkurenci napříč trhem, prodávající a kupující mají odlišný zájem. Avšak v mikroekonomii má konkurence mnoho podob a projevů. V první řadě jde o konkurenci na straně poptávky, kde se jedná o střet zájmů spotřebitelů, kteří vstupují na trh v pozici kupujících. Další forma konkurence je na straně nabídky, což jsou firmy, které na trhu nabízejí své výrobky či služby. Takováto konkurence se projevuje několika způsoby. Může se jednat o konkurenci cenovou či necenovou, dokonalou či nedokonalou (Mikoláš, 2005). Typy konkurence dle mikroekonomie jsou znázorněny na obrázku 2.2.

Obrázek 2.2. Konkurence z mikroekonomického hlediska



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 66)

2.2.2 Konkurenceschopnost

Je známo, že konkurenceschopnost je nezbytným předpokladem pro úspěšnost firmy na trhu a také důležitým faktorem ovlivňující hodnotu společnosti. Mikoláš (2011) uvádí souvislosti mezi pojmem konkurence a konkurenceschopnost. Z výše uvedené definice konkurence je jasné, že mluvíme o jakémsi výsledku podniku, naopak pojem konkurenceschopnost je chápán jako potenciál neboli možnost dosáhnout očekávané změny.

Porter, Mikoláš, Kotler, a další uvádějí, že konkurenceschopnost je důležité rozčleňovat na makroekonomickou, mikroekonomickou a konkurenceschopnost na podnikové úrovni (čili firemní v rámci trhu). Diplomová práce je zaměřena pouze na konkurenceschopnost podnikové úrovně, jež je determinována jako schopnost podniku vyrábět a nabízet daný produkt a přitom dosahovat výnosnosti. Firma, která je konkurenceschopná musí být způsobilá snižovat cenu produktu a zároveň nabízet vyšší kvalitu než její konkurence (Marinič, 2008).

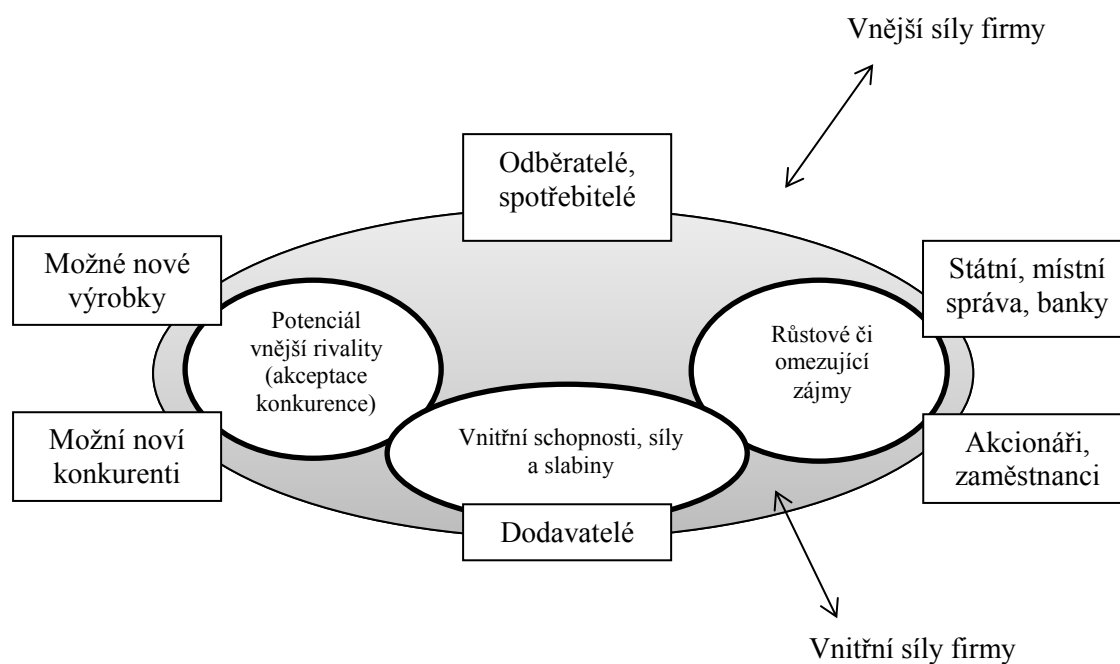
Také u pojmu konkurenceschopnost existuje mnoho odlišných definicí. Například organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále jen OECD) definuje konkurenceschopnost na mezinárodní úrovni jako „*schopnost společnosti, odvětví, regionů, národů a národních celků generovat relativně vysoké úrovně jak příjmů z výrobních faktorů,*

tak jejich využití na udržitelné úrovni za současného vystavení mezinárodní konkurencí“ (Plchová, 2011).

Model konkurenceschopnosti dle J. Jiráska

J. A. Jirásek zobrazuje pomocí tohoto modelu dva typy sil, které mají vliv na konkurenční strategii podniku. Jedná se o síly vnější a vnitřní. Mezi faktory vnitřního okruhu patří potenciál společnosti, její síly, slabiny a růstové či omezující zájmy. Součástí vnějšího okolí jsou dodavatelé, odběratelé, státy, banky, akcionáři a zaměstnanci, potenciální konkurenti a potenciální nové výrobky. Model sil dle Jiráska je zobrazen v následujícím obrázku 2.3.

Obrázek 2.3. Model sil působící na konkurenční strategii dle J. A. Jiráska



Zdroj: Mikoláš (2005, str. 72)

Jirásek je zastáncem toho, že společnosti nejsou ovlivněny pouze faktory, které používá model pěti konkurenčních sil dle Portera, ale i dalšími důležitými faktory jako například zaměstnanci, stát, banky, atd. (Mikoláš, 2005).

2.2.3 Nový směr pojetí konkurenceschopnosti - IDINMOSU

Mikoláš (2005) ve své knize uvádí, že mnoho autorů, zejména českých, opomíjí faktory úspěchu jako je identita, integrita, mobilita a suverenita, které jsou právě vedle finančního zdraví podniku důležité k pojetí konkurenceschopnosti firem. Finanční zdraví podniku je sice důležitou složkou konkurenceschopnosti, ale je nutné také zohledňovat nové dimenze konkurenceschopnosti. Těmto kritériím se právě věnuje následující model IDINMOSU.

Nové faktory konkurenceschopnosti dle Mikoláše, jsou definovány takto:

***„Identita** firmy je souborem vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně (nikoli formálně) identifikují v prostředí. Jde o vlastní osobitost, nalezení vlastního JÁ firmy v okolním světě. Identita je nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu firmy.*

***Integrita** je dána její soudržností. Integrita zahrnuje dva protiklady firmy. Na straně jedné její pružnost a dynamičnost je dána tím, že pracovníci či jednotlivé složky firmy mají svou vlastní identitu (osobitost). Na straně druhé ale tuto individualizovanou identitu spojují s celkem, tzn. firmou, resp. Firma se „svou“ aliancí, sdružením apod.*

***Mobilita** je potenciálem (dispozicí) firmy v podobě schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř i vně firmy. Projevuje se jako pohyb firmy v časoprostoru, jako přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy, tudíž jde o schopnost a možnost firmy adaptovat se a vyvíjet s ohledem na její vnitřní a vnější podněty.*

***Suverenita** charakterizuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní, jestliže má reálnou (nikoli formální) možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a má současně reálnou možnost tato rozhodnutí efektivně realizovat.“ (Mikoláš, 2010, str. 197).*

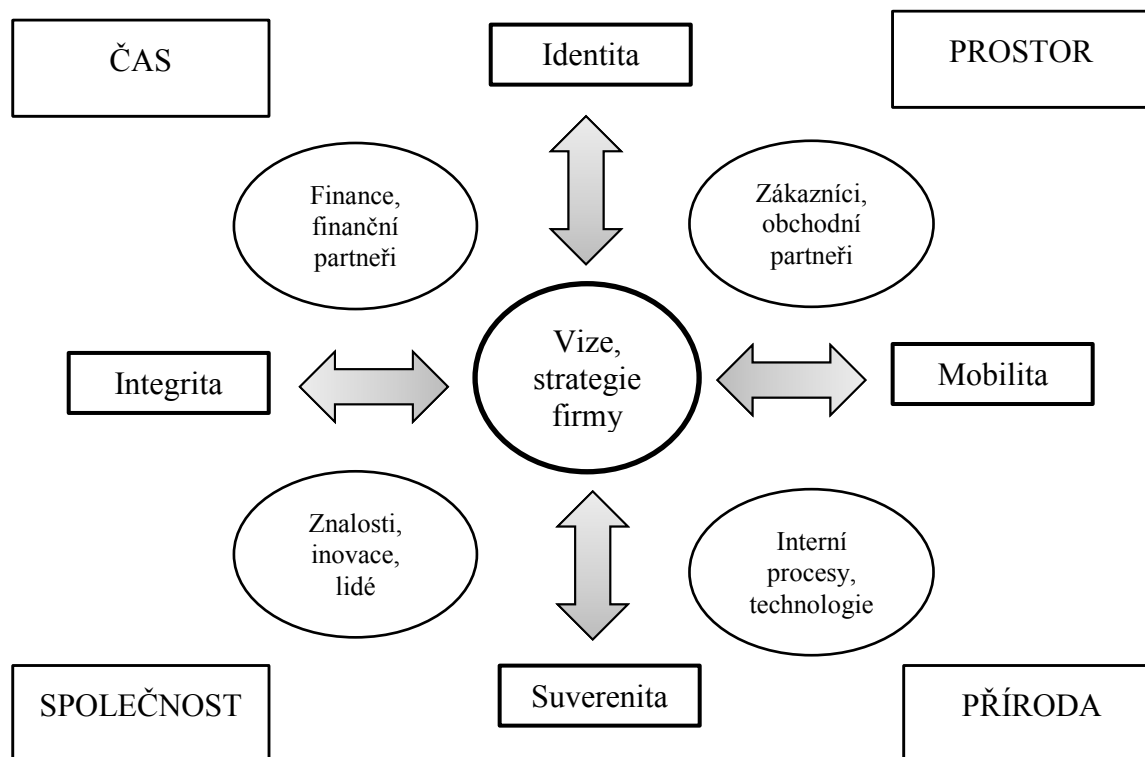
Uváděné faktory mají na trhu mnoho podob. Při konkurenční soutěži se mohou projevat ve formě:

- celkového designu firmy,
- kultury a vnitřního klima firmy,
- celkového chování firmy či jejího seskupení,
- komunikace (vně i uvnitř firmy),

- produktů firmy a dynamismu inovací,
- image a goodwillu firmy (Mikoláš, 2011).

Model IDINMOSU, který pojímá nový směr konkurenceschopnosti je zobrazen v následujícím obrázku 2.4.

Obrázek 2.4. Model IDINMOSU



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 85)

2.3 Konkurenční výhody a strategie

K tomu aby mohl podnik začít s plánováním a následnou realizací své konkurenční strategie, musí nejdříve zjistit co nejvíce informací týkající se jeho konkurence, tj. provést analýzu konkurence (Kotler, 2007). V rámci analýzy je možno zjišťovat velké spektrum skutečností. Zprvu je nutno zjistit, kdo je naši konkurencí, kterou vnímá samotný podnik a poté i konkurenci vnímanou zákazníky. Až posléze je možno začít s podrobnější analýzou vybraných konkurentů.

Nejčastěji kladenými otázkami bývají: Jaký je tržní podíl konkurence? Jaké má konkurence strategie a zda jsou úspěšné? Jaké má konkurence silné a slabé stránky? Jaké hrozby pro nás může konkurence přinést? Jak uspokojují konkurenční produkty své zákazníky? Kde a jak často konkurence umísťuje reklamu? Na jaké úrovni je technologické vybavení konkurentů? Do jaké míry se konkurence zabývá inovacemi a kolik investuje do výzkumu? Jak přistupují k vnějším příležitostem? (Blažková, 2007)

S pojmem konkurence úzce souvisí pojetí **konkurenční výhody**. Podle Kotlera lze konkurenční výhodu chápat jako něco, co uspokojí zákazníka více než konkurenční firma. Konkurenční výhodou tak může být nižší cena za stejný produkt či službu, vyšší užitek za vyšší cenu nebo cokoli dalšího, co je přínosem pro zákazníka (Kotler, 2007).

Konkurenční strategií je taková strategie, která firmě přinese konkurenční výhodu, tj. silnou pozici vůči konkurenci (Kotler, 2007).

Nejvýznamnější autor zabývající se problematikou konkurenceschopnosti, definoval tři základní typy konkurenčních strategií k překonání pěti konkurenčních sil a získání tak lepší pozice na trhu a předejít tak ostatní firmy v daném odvětví:

1. *vůdce v celkových nákladech* – jedná se o schopnost podniku provádět činnosti s nižšími celkovými náklady než konkurence nebo nabízet produkty či služby vyšší kvality než konkurence,
2. *strategie diferenciací* – odlišení od konkurenčních produktů či služeb. Může se jednat například o širší portfolio, vedlejší služby jako je montáž, servis, možnost splátky, atd.,
3. *využití pozornosti* – dochází k soustředění pozornosti společnosti na určitou skupinu zákazníků, užší segment výrobků či geografický trh. Nezaměřuje se tedy na celé odvětví, ale věnuje se užšímu záběru činností (Porter, 1980).

Kotler (2013) definoval podle postavení konkurence z hlediska podílu na trhu tyto čtyři základní typy strategií:

- *ochrana tržního podílu* – podnik se snaží o zvýšení velikosti trhu a udržení své vedoucí pozice na trhu, kdy zpravidla jeho tržní podíl bývá nad 40 %. Takovýto podnik má na trhu velkou moc, kterou by měl využívat svou aktivitou v inovacích, cenových změnách např. snižování nákladů na výrobu atd.,
- *tržní vyzyvatelství* – jde o firmu, která má také vysoké postavení na trhu. Jejím cílem je najít slabé stránky konkurenta a snažit se lídra trhu předstihnout,
- *tržní následovatelství* – podnik s malým podílem na trhu, který lídra trhu těžce překoná. Snaží se co nejvíce napodobit neboli inovačně imitovat vedoucí podnik, a tím získat alespoň lepší pozici na trhu,
- *obsazování výklenků* – neradi vstupují do konkurenčního boje, a proto se zaměřují na získávání malých trhů, které nejsou pro tržního vůdce nijak zajímavé,

2.4 Rozbor modelů pro hodnocení konkurenceschopnosti

Předmětem této kapitoly je podrobný popis vybraných analytických nástrojů k analýze konkurenceschopnosti podniku. V první řadě se bude jednat o PEST analýzu, která zkoumá faktory makro prostředí a porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, zabývající se konkurenčním prostředím podniku. Další metodou bude finanční analýza k poznání finanční situace podniku. Na základě výsledků z finanční analýzy bude provedeno mezipodnikové srovnání těchto ukazatelů. Závěrem této části bude využito SWOT analýzy, která je vždy základem k poznání jak mikrookolí tak makrookolí podniku čili jde o souhrn všech zjištěných faktorů z předchozích analýz.

2.4.1 Pest analýza

Pest analýza je důležitý nástroj k poznání externího okolí podniku. Název této metody je odvozen z počátečních písmen čtyř skupin, v rámci kterých se identifikují faktory.

Jedná se o skupiny činitelů těchto hledisek (Váchal, 2013):

Politicko-právní činitelé

V rámci politického hlediska se při této analýze věnuje pozornost základním ukazatelům jako je politická orientace vlády, politika zdanění, protimonopolní opatření, práva v podnikání, regulace neboli omezení exportu (vývoz) a importu (dovoz), právní úprava bezpečnosti a ochrany životního prostředí a lidí, sociální politika, liberalizace zahraničních vztahů, apod. (Váchal, 2013).

Ekonomické činitelé

Za základní faktory tohoto hlediska se považuje vývoj hrubého domácího produktu (dále jen HDP), míra inflace, procento nezaměstnanosti, úrokové sazby, stav ekonomiky, ceny energií a další (Váchal, 2013).

Sociálně-demografické činitelé

Do kulturních faktorů se zařazuje vývoj životní úrovně obyvatel, míra vzdělanosti, sociální právo, mobilita pracovní síly, přístupy k práci a volného času, apod. (Váchal, 2013).

Technologické činitelé

Součástí této skupiny faktorů jsou informace týkající se vědy a techniky (např. podpora vlády), inovační trendy produktů, vývoj techniky, patenty, atd. (Váchal, 2013).

Cílem této analýzy je rozpoznat faktory uvedených skupin a posoudit jejich odchylky v čase. Dále je nutné určit jejich důležitost a zaměřit se na ty faktory, které mohou nejvíce ovlivnit budoucí situaci v podniku (Váchal, 2013).

Pro firmy různých odvětví mají tyto faktory rozdílnou důležitost. Příkladem jsou třeba zahraniční investiční společnosti, jejichž prioritou je stabilní politika dané země. Nejsou pro ně tak důležité technologické faktory. Naopak pro společnost, která se zabývá např. zpracovatelským průmyslem a pracuje s chemikáliemi, jsou důležité faktory politické a legislativní, díky kterým může stát omezit jejich spotřebu s ohledem na ochranu životního prostředí (Sedláčková, 2006).

V literaturách bývají také uváděny rozšířené modely této PEST analýzy. Jde například o model PEST-EL, který ke čtyřem základním skupinám faktorů rozšiřuje analýzu o hledisko environmentální a zvláště hodnotí hledisko legislativní (Váchal, 2013).

2.4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Autorem této metody je Michael Porter, který byl už výše představen jako nejvýznamnější autor zabývající se problematikou konkurenceschopnosti. Předmětem této analýzy je prozkoumat pět faktorů působících na podnik z vnějšího okolí, přesněji z odvětvového či tržního prostředí. Na podnik působí těchto pět základních činitelů, v rámci kterých jsou kladeny otázky tohoto typu:

- **zákazníci** – zobrazuje strukturu a koncentraci kupujících na trhu (Blažková, 2007).

Otázky: Kdo jsou naši zákazníci? Jaká kategorie zákazníků má největší zájem o naše služby (z pohledu demografického, geografického, atd.)? Jaké jsou jejich potřeby a očekávání? Co ovlivňuje jejich rozhodování? Dívají se zákazníci spíše na kvalitu nebo na cenu? ... (Keřkovský, 2006)

- **dodavatelé** - hodnotí velikost dodavatelů a jejich schopnost diktovat podmínky spolupráce (Blažková, 2007).

Otázky: Jaká je dostupnost výrobků či služeb dodavatelů? Za jaké ceny jsou tyto vstupy nabízeny? Existuje dodavatel nabízející stejný vstup za nižší cenu? Jaké jsou ceny energií? Jak vysoký/nízký úrok nabízí banky? Jaké jsou náklady na pracovní sílu? ... (Keřkovský, 2006)

- **substituty konkurentů** – zkoumá se riziko přechodu zákazníka ke konkurenci nabízející substituční produkt, který lépe uspokojí jeho potřebu (Blažková, 2007).

Otázky: Existuje široká či úzká škála substitutů? Jakou strategii firmy využívají při obhájení svých výrobků/služeb jako substitutů? Vybíjejí často nový výrobek? Nebo provádějí jen drobné inovace? Využívají často pro upoutání reklamy? ... (Keřkovský, 2006)

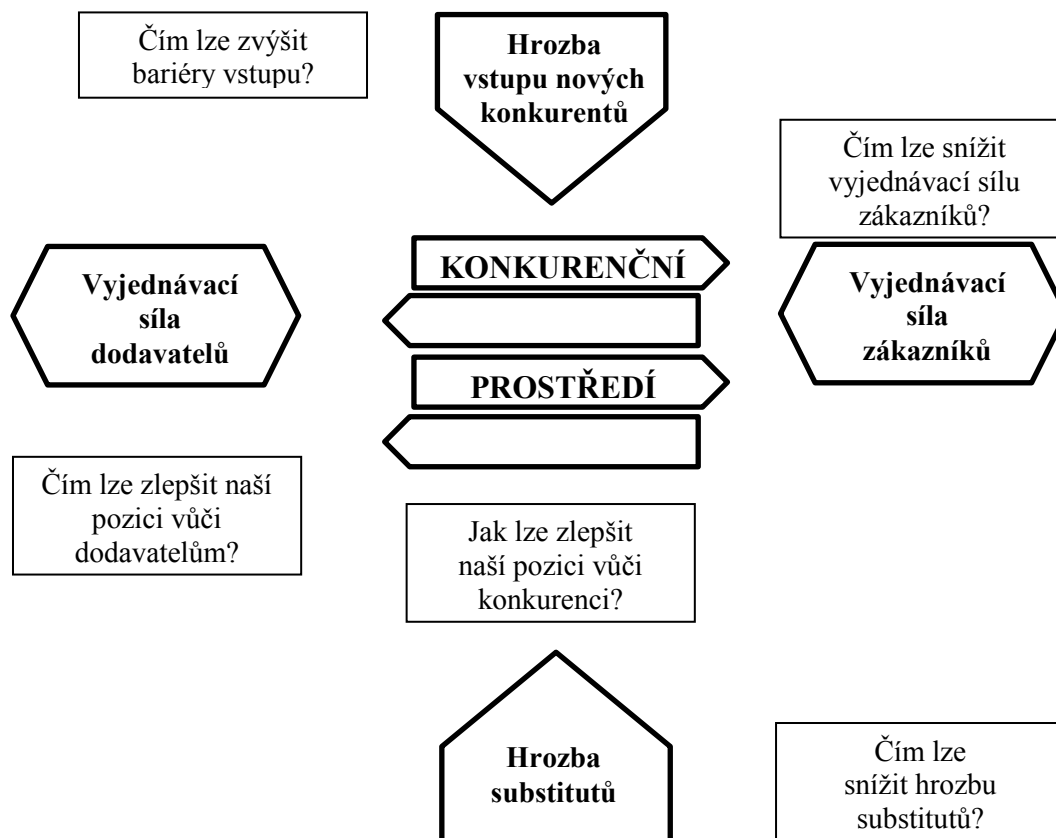
- **potenciální konkurenti** – V rámci tohoto faktoru se zkoumá pravděpodobnost a snadnost zvýšení konkurenčního tlaku na stávající firmy v odvětví a snadnost vstupu nové firmy na trh (Blažková, 2007).

Otázky: Jaké jsou bariéry vstupu nových konkurentů? Přicházejí do daného odvětví často noví konkurenti? Jsou vysoké náklady na vstup do odvětví? Jak moc ovlivní nově vstupující konkurenti stálé podniky? ... (Keřkovský, 2006)

- **současní konkurenti** – zkoumá rivalitu, na kterou má vliv velikost a počet konkurentů, míra odlišnosti mezi produkty a úroveň bariér vstupu a výstupu z trhu (Blažková, 2007).

Otázky: Jakou zaujímáme pozici na trhu? Mají konkurenti vyšší podíl na trhu? Jakou strategii firmy využívají pro rostoucí podíl na trhu? Jaký je vývoj konkurentů? Jaká je rentabilita daného odvětví? Jak je na tom naše odvětví s porovnáním s jinými typy odvětví? Odcházejí často naši konkurenti do jiného odvětví? Jsou vysoké náklady na výstup z odvětví? Mění často organizační strukturu podniku? ... (Keřkovský, 2006)

Obrázek 2.5. Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: Keřkovský (2006, s. 53)

Keřkovský (2006) zastává názor, že součástí tohoto modelu pěti konkurenčních sil by měly být vedle substitutů také komplementy. Pojem komplementy je chápán jako doplňující zboží, které je nutně spotřebováno s užitím základního zboží (např. tiskárna a inkoust).

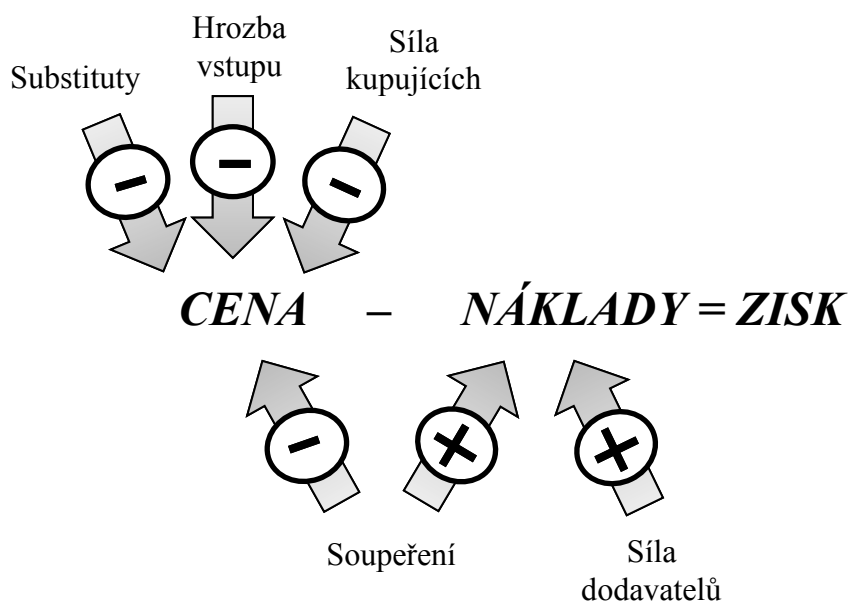
Cílem této analýzy je zjistit a podrobně rozebrat možné hrozby, které by v budoucnu mohly negativně ovlivnit postavení podniku, ale také příležitosti, díky kterým by mohla firma možné hrozby alespoň eliminovat (Keřkovský, 2006). Na základě této analýzy jsou pak manažeři společnosti schopni správně určit optimální strategii.

Kovář (2008) uvádí, že analýza je předmětem pochopení situace v odvětví a dosažení informovanosti o atraktivitě či neatraktivitě daného odvětví.

Margaretta (2012) uvádí, že Porterův model pěti sil nejčastěji slouží k určení „přitažlivosti“ daného odvětví. Na základě této analýzy jsou firmy a investoři schopni rozhodnout se o vstupu do odvětví či výstupu z odvětví.

Následující obrázek 2.6. zobrazuje, jak pětice sil ovlivňuje zisk společností.

Obrázek 2.6. Vliv pětice sil na zisk společností



Zdroj: Magretta Joan (2012, str. 58)

2.4.3 Finanční analýza

Předmětem finanční analýzy je zhodnocení finančního postavení neboli finančního „zdraví“ podniku. Na základě této analýzy je možno zjistit, zda podnik dosahuje zisku na dostatečné úrovni, zda vhodně využívá svůj majetek, zda je schopen hradit své závazky (jak z hodnotového tak z časového hlediska) a další podstatné skutečnosti týkající se financí. Díky těmto informacím jsou manažeři schopni správně rozhodnout o budoucím vývoji společnosti.

Výsledky finanční analýzy nejsou důležitými informacemi jen pro manažery společnosti, ale využívá je široká škála subjektů. Ukazatele finanční analýzy jsou významné také pro vlastníky společnosti, potenciální investory, věřitelé společnosti, zaměstnance, auditory, konkurenty, obchodní partnery a v neposlední řadě také státní instituce a veřejnost (Knápková, 2013). Dá se říci, že uživateli výsledků finanční analýzy jsou všichni, kdo mají jakýkoli zájem na dané společnosti.

Růčková (2015) ve své knize uvádí, že finanční analýza má mnoho definic, ale nejvýstižněji je definována jako systematický rozbor dat získaných hlavně z finančních výkazů. Finanční analýzou lze hodnotit minulost a současnost, ale také předpovídat budoucí výsledky společnosti na základě vývoje ukazatelů.

Pro správné provedení finanční analýzy je v první řadě nutné získat potřebná a hlavně věrohodná data. Nejdůležitějšími zdroji informací jsou základní účetní výkazy, které bývají součástí účetní závěrky. Jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztráty neboli výsledovku, cash flow (přehled o peněžních tocích) a přílohu k účetní závěrce, která vysvětluje, popřípadě doplňuje informace v rozvaze, výsledovce a cash flow. Významná data jsou dostupná také v přehledu o změnách majetku a výroční zprávě podniku (Knápková, 2013).

Podle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví jsou účetní jednotky povinny veškeré tyto dokumenty zveřejňovat. Výjimku tvoří malé a mikro podniky, které nejsou povinny sestavovat přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu.

Podle Knápkové (2013) platí při získávání informací o společnosti pravidlo: *„Čím více analytik o společnosti ví, tím má větší šanci vytvořit finanční analýzu s vysokou vypovídací*

schopností.“ Také platí, že čím kratší je hodnocené období, tím jsou výsledky analýzy více nepřesné.

Techniky finanční analýzy

Součástí finanční analýzy jsou různé ukazatele, které vyplývají z položek účetních výkazů. Při analýze je nutné rozlišovat typy dat z časového hlediska. Je nutné zohledňovat rozdíl mezi stavovými a tokovými veličinami. Za stavové se považují hodnoty k danému okamžiku (např. data v rozvaze), kdežto tokové veličiny jsou hodnoty za určitý časový interval (např. data ve výkazu zisku a ztráty) (Růčková, 2015).

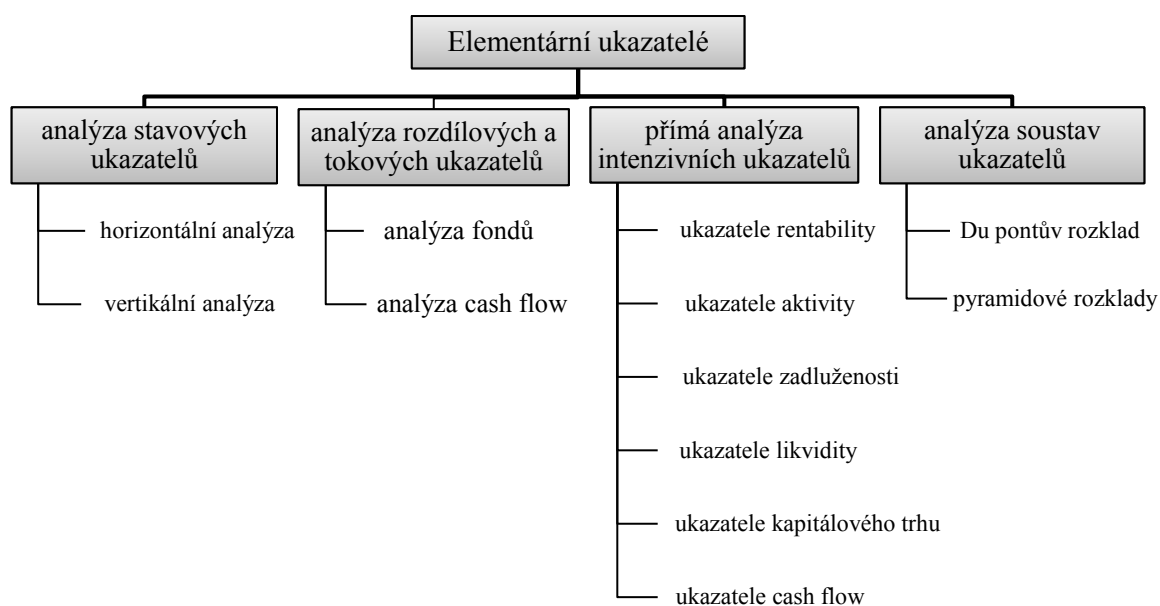
Ukazatelů, které jsou využívány v rámci finanční analýzy, je několik. Jedná se o analýzu těchto ukazatelů:

- **absolutní** (stavové) – jedná se zpravidla o analýzu majetkové a finanční struktury pomocí horizontální a vertikální analýzy,
- **tokové** – analýza tokových veličin (nákladů, výnosů, zisku a cash flow) na základě horizontální a vertikální analýzy,
- **rozdílové** – k analýze tohoto ukazatele je nejčastěji využíván čistý pracovní kapitál,
- **poměrové** – mezi tento typ analýzy se řadí ukazatel likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity a dalších,
- **soustavy ukazatelů** – paralelní a pyramidová soustava ukazatelů,
- **souhrnné** – vyjadřují finanční situaci podniku pomocí jednoho výsledku (čísla). Analýza pomocí bonitních a bankrotních modelů (Růčková, 2013 a Knápková, 2013).

Toto jsou základní metody finanční analýzy, vedle toho existují i složitější matematicko-statistické techniky, které jsou využívány převážně ve výzkumných pracovištích (Knápková, 2013).

Růčková (2015) ve své publikaci pojmenovává tyto metody jako elementární, které lze členit do několika skupin. Dělení elementárních metod je zobrazeno v následujícím obrázku 2.7.

Obrázek 2.7. Elementární metody finanční analýzy



Zdroj: Růčková (2013, s. 44)

V rámci finanční analýzy je potřeba pracovat jak s horizontální tak vertikální analytickou technikou. Horizontální analýza (neboli analýza trendů) zkoumá změny ukazatelů z časového hlediska, kdežto úkolem vertikální analýzy (neboli procentního podílu ukazatelů) je rozbor vnitřní struktury absolutních ukazatelů (Růčková, 2013).

V praxi nejčastěji využívanou metodou je právě analýza poměrových ukazatelů, proto se tato část bude zabývat pouze ukazateli, mezi něž patří ukazatel likvidity, rentability, aktivity a ukazatel zadlužení. Pro přehlednost jsou veškeré vzorce týkající se finanční analýzy uvedeny v příloze č. 1.

Ukazatelé likvidity

Význam pojmu likvidita je v této oblasti různý. Podle Růčkové (2015) je nutné rozlišovat likviditu dané složky majetku a likviditu celého podniku. Likvidita komponentu majetku je vyjádřena jako vlastnost daného majetku přeměnit se bez velkých ztrát na peněžní prostředky. Kdežto likvidita podniku je chápána jako jeho schopnost hradit včas a v plné výši závazky svým věřitelům. Likvidita podniku je velice důležitým ukazatelem. V případě nízké likvidity se může podnik dostat do problémů např. z důvodu neplnění smluv a následně také může dojít k bankrotu.

V rámci tohoto ukazatele se zjišťuje několik typů likvidity. Jedná se o likviditu okamžitou, pohotovou a běžnou. Ve všech třech případech se likvidita vyjádří jako poměr mezi tím co musí firma zaplatit a tím z čeho má možnost firma tyto dluhy zaplatit (Růčková, 2015). Vzorce těchto typů ukazatelů jsou uvedeny v příloze 1, str. 1.

Ukazatelé rentability

Pojem rentabilita = výnosnost, lze chápat jako schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investic do kapitálového majetku. Jinak lze také říci, že se jedná o schopnost podniku tvořit nové zdroje (Knápková, 2013). Při zjišťování rentability se pracuje s poměrem mezi ziskem a hodnotou vloženého kapitálu (Růčková, 2015). Vzorce těchto typů ukazatelů jsou uvedeny v příloze 1, str. 2.

Ukazatelé aktivity (aktiv)

V rámci tohoto ukazatele se všeobecně zjišťuje, zda podnik svým způsobem hospodaření efektivně nakládá s aktivy. K tomuto měření je využíváno dvou typů ukazatelů: **obrat aktivních položek** (popř. pasivních) a **doba obratu aktivních popřípadě pasivních položek** (Knápková, 2013). Vzorce těchto typů ukazatelů jsou uvedeny v příloze 1, str. 2-3.

Růčková (2015) uvádí, že doba obratu závazků by neměla být kratší než doba obratu pohledávek a to z důvodu optimální finanční rovnováhy podniku.

Ukazatelé zadluženosti

Tímto ukazatelem se vyjadřuje míra využití cizího zdroje, jinak řečeno dluhu. V této skupině se analyzuje více ukazatelů. Prvním a základním měřítkem je **ukazatel celkové zadluženosti**, kde doporučená hodnota by měla být v rozmezí 30 až 60 %. **Míra zadluženosti** je také důležitým ukazatelem, který zkoumá poměr cizího a vlastního kapitálu. Tento ukazatel má význam pro potenciální věřitele, kteří se rozhodují, zda danému subjektu poskytnout či neposkytnou půjčku, zda bude schopen tuto půjčku řádně splatit. Dalšími ukazateli zadluženosti je **úrokové krytí** a **doba splácení dluhů**. Úrokové krytí slouží k vyjádření schopnosti podniku hradit případné úroky, kdežto ukazatel doby splácení dluhů slouží ke stanovení doby, za kterou by byl schopen daný podnik splatit veškeré své dluhy vlastními silami čili bez využití cizích zdrojů (Knápková, 2013).

Dalšími méně využívanými ukazateli zadluženosti jsou: **Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji** (Knápková, 2013). Vzorce těchto typů ukazatelů jsou uvedeny v příloze 1, str. 3.

2.4.4 SWOT analýza

Název této analýzy je odvozen z anglických slovíček **Strengths** (slabé stránky), **Weaknesses** (silné stránky), **Opportunities** (příležitosti) a **Threats** (ohrožení). Zakladatelem této metody byl poradce obchodu Albert Humphrey. Předchůdcem dnešní SWOT analýzy byla analýza SOFT (Grasseová, 2012).

Existuje mnoho metod analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. V rámci vnitřního prostředí zjišťujeme silné (*označováno S*) a slabé stránky (*označováno W*). Z vnějšího prostředí zase příležitosti (*označováno O*) a ohrožení (*označováno T*). Rozdílem mezi těmito faktory je ten, že silné a slabé stránky je podnik schopen ovlivnit, kdežto příležitosti a hrozby působí na podnik z vnějšího okolí a ty podnik není schopen nijak ovlivnit či přesněji eliminovat (Grasseová, 2012). Faktory, které se hodnotí v rámci této analýzy, jsou zobrazeny v následující tabulce 2.4.

Tabulka 2.4. Charakteristika skupin faktorů SWOT analýzy

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková (2008, s. 103)

Doporučený postup při provádění SWOT analýzy

1. Příprava

Podstatou této fáze je určit pro jaké potřeby bude analýza realizována, definovat okruhy, které budou analyzovány, sestavit realizační tým a v posledním bodě sjednotit techniku práce. Až poté je možno přejít k její realizaci (Grasseová, 2012).

2. Identifikace a hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí

Jak už bylo uvedeno výše, součástí vnitřního prostředí jsou silné a slabé stránky podniku, kdežto do vnějšího prostředí zařazujeme příležitosti a hrozby, které na podnik působí, a které podnik není schopen ovlivnit. Úkolem tohoto kroku bude zjistit, neboli identifikovat faktory právě těchto typů prostředí (Grasseová, 2012).

Identifikace faktorů

V tomto kroku se dá využít mnoho metod k identifikaci faktorů. Prvním způsobem může být identifikace na základě různých dokumentů. Nejvyužívanějšími podklady jsou finanční výkazy (rozvaha, výsledovka, výkaz zisku a ztráty), výroční zprávy, různé studie, ale podkladem může být také zpracována analýza z minulých let. Dalším, také velice využívaným způsobem, je identifikace na základě náhodných myšlenek. Může se jednat o metodu brainstorming, brainwriting, různé porady zaměstnanců, diskuze a další tvůrčí techniky. Výstupem této fáze realizace analýzy by měl být protokol, v němž jsou zapsány všechny zjištěné faktory v rámci daného prostředí a také důvod, proč by měl být tento faktor do analýzy zahrnut (Grasseová, 2012).

Hodnocení faktorů

Cílem je stanovit váhu vybraných faktorů. Ke stanovení důležitosti můžeme využít také řadu metod. Nejvyužívanější je párové srovnání nebo hodnocení na základě bodové stupnice. Podstatou metody párového srovnání je porovnat každý faktor s každým v rámci skupiny a určit, který faktor má větší váhu. Následně je potřeba zjistit u každého faktoru, kolikrát byl daný faktor preferován před tím druhým. K výpočtu konečné váhy je důležité vydělit počet priorit faktoru celkovým počtem priorit. Pro snadnější provádění tohoto srovnání je doporučeno využít přehledné tabulky. Nyní je možno přejít k poslední fázi analýzy SWOT (Grasseová, 2012).

3. Sestavení matice SWOT

Díky této matici je podnik schopen stanovit jakým směrem se ubírat, čeho by měl využít a čemu by se měl naopak vyhnout. Výsledkem SWOT analýzy je tedy vymezit optimální strategii a strategický cíl podniku. Úkolem není jen sestavení této matice, ale je zde také důležité pracovat s rozpoznanými výsledky a využít je tedy k hledání alternativních strategií (Grasseová, 2012).

Struktura SWOT matice je uvedena v následující tabulce 2.5.

Tabulka 2.5. Matice SWOT

Vnější faktory Vnitřní faktory		
	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
Příležitosti (O) 1..... 2..... 3.....	WO strategie "hledání" <i>Překonání slabé stránky využití příležitosti</i>	SO strategie "využití" <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1..... 2..... 3.....	WT strategie "vyhýbání" <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie "konfrontace" <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Zdroj: Grasseová (2012, s. 299)

Na základě toho, jaké faktory převládají, firma stanoví příslušnou strategii. Jedná se o čtyři základní strategie. První strategie je *strategie hledání*, přičemž firma by měla danou strategii překonat slabé stránky využitím příznivých příležitostí. Strategie, při které firma využije své silné stránky ve prospěch příležitostí je nazývaná *strategií využití*. Co se týká *strategie vyhýbání*, v tomto případě by měla firma minimalizovat slabé stránky a vyhnout se tím hrozbám, které na firmu působí z vnějšího okolí podniku. Poslední ze čtyř základních strategií, je *strategie konfrontace*, díky které by měla firma využít silné stránky a tím odvrátit možné hrozby. Jak bylo uvedeno výše, analýzou lze určit, jaká strategie je pro firmu optimální, popřípadě určit více alternativních strategií.

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

„CSK - Invest s.r.o. je stavební společnost, která ve stavebním průmyslu působí již od roku 1998, což je více než 18 let. Zprvu byla založena jako leasingová společnost a později se přeorientovala na stavební společnost se zaměřením na zemní práce. Sídlo firmy se nachází ve východním městě Třinec, nedaleko státních hranic s Polskem. Firma nabízí své služby napříč Moravskoslezským krajem.

Jedná se o malou firmu, která zaměstnává okolo 20 zaměstnanců. Před rokem 2015, kdy společnost přijala nové pracovníky, zaměstnávala pouze okolo 10 zaměstnanců. Jelikož se jedná o stavební firmu, kdy hlavní pracovní sezóna je od jara do podzimu, její počet pracovníků není stabilní. Hlavně v letních obdobích přijímá pracovníky na základě dohod o provedení práce (brigádníci). Od roku 2015 se počet zaměstnanců zvýšil, a to z důvodu rozšíření podnikatelské činnosti. V tomto roce se společnost začala zabývat pronájmem svých prostor a jejich správou. Začátkem letošního roku se společnost rozhodla také převzít účetní firmu, která jí prováděla účetnictví.

Firma se zaměřuje zejména na komunální výstavby a v této oblasti poskytuje kompletní servis. Jedná se o tyto činnosti:

- **stavební činnost** – komunální stavby, zajištění inženýrských sítí (odvod energií, vody, plynu). Jako jedna z mála firem v okolí, provádí také protlaky a měření hutnění,
- **projekty dopravních staveb** – výstavba parků, chodníků, parkovišť, autobusových zastávek, cyklostezek, aj.,
- **inženýrská činnost** – projednávání s orgány, vyřízení veškerých povolení, atd.,
- **odborný technický či kompletní dozor při výstavbě** – součástí kompletního dozoru je také kontrola fakturací, správa časového harmonogramu výstavby, atd.,
- **vedlejší činnosti** - vedení účetnictví, pronájem nevyužitých prostor v zimním období.

K realizaci své podnikatelské činnosti využívá ve většině případech své vlastní **stroje a zařízení**, mezi které patří:

- rýpadlo - nakladač CATERPILLAR 428B
- rýpadlo - nakladač CATERPILLAR 432D

- kolové rýpadlo HYUNDAI
- kolové rýpadlo ZEPPELIN ZM100
- pásové rýpadlo Bobcat 428
- nakladač Bobcat 250
- nákladní vozidlo Tatra x 2
- řezačky asfaltu
- kompresor
- hutnicí desky
- vibrační válec Stavostroj VVW3415
- vlastní protlačovací zařízení pro provádění protlaků do dimenze DN 200
- jiné drobné stroje nutné pro provoz stavební firmy. (www.csk-invest.cz)

Ostatní stroje a zařízení, kterými není firma vybavena, si pronajímá.

3.1 **Nejdůležitější a nejúspěšnější stavby CSK-Invest s.r.o.:**

ROK 2016

Kanalizace - Výstavba nové čistírny sochorů – *Třinecké železářny*

Zhotovení podzemní optické trasy - *Třanovice-Hnojník, Třanovice-Horní Tošanovice*

ROK 2015

Dešťová kanalizace - *Karviná*

Chodník - *Mosty u Jablunkova*

Parkoviště - *sídlíště Hrabinská, Český Těšín*

Dětské hřiště Ekoludkow - *Hrádek*

ROK 2014

Odvodnění 24RD pod Borovou – *Malenovice*

Výstavba vodovodu a kanalizace - *Třinecké Železářny*

ROK 2013

Výstavba ing. sítí - Bystřice nad Olší - *HOMOLA a.s.*,

Páteří cyklotrasa Olše – Olza - *Obec Návší*

Stavební úpravy propustku LC Verličona - *LESY ČESKÉ REPUBLIKY - KŘ FRÝDEK-MÍSTEK*

Rekonstrukce chodníku podél silnice III/01152 (II/464) - *HOCHTIEV CZ, a.s.*

Kanalizace Baška - *IPS Engineering*

Vodovod Třinec Karpentná lokalita "Na Úbočí" - *IRP Jaroslav Dostálek*

ROK 2012

Chodník kolem I/11 Třinec - Kanadský les – Tyrská - *Město Třinec*

Výstavba plynovodu, vod. a kanalizač. řádu - Farská - *Bystřice n. Olší - HOMOLA a.s.*

Priváděcí potrubí VDJ Šance - Zimný – Bagno - *Obec Mosty*

Výstavba místní komunikace - *Obec Stráž*

ROK 2011

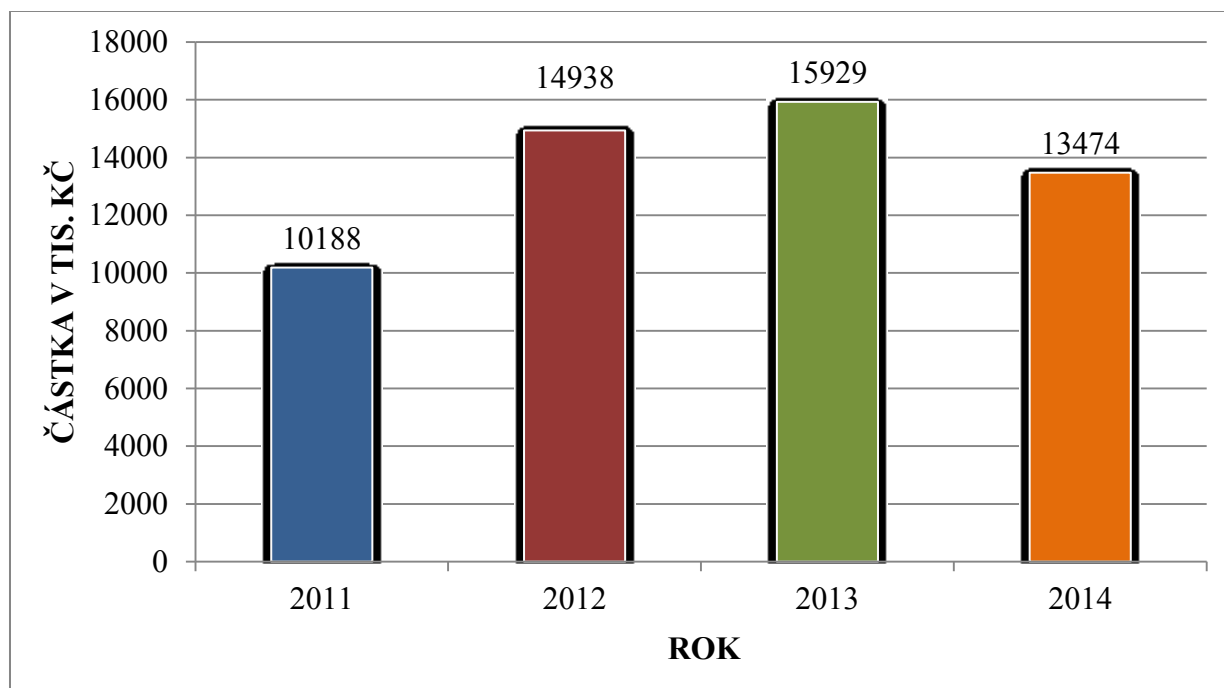
Cyklostezka údolím Lomné - I. etapa + most SO 201 Dolní Lomná

Kanalizace Vendryně – Zaolší - *Obec Vendryně*

3.2 Vývoj tržeb a hospodářského výsledků

Na základě výkazů zisku a ztráty společnosti CSK-Invest s.r.o., které společnost k účelu této diplomové práce poskytla, byly zjištěny následující hodnoty tržeb a zisků. Pro lepší poznání vývoje těchto měřítek byly hodnoty zobrazeny v grafické podobě.

Graf 1. Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby v letech 2011 - 2014

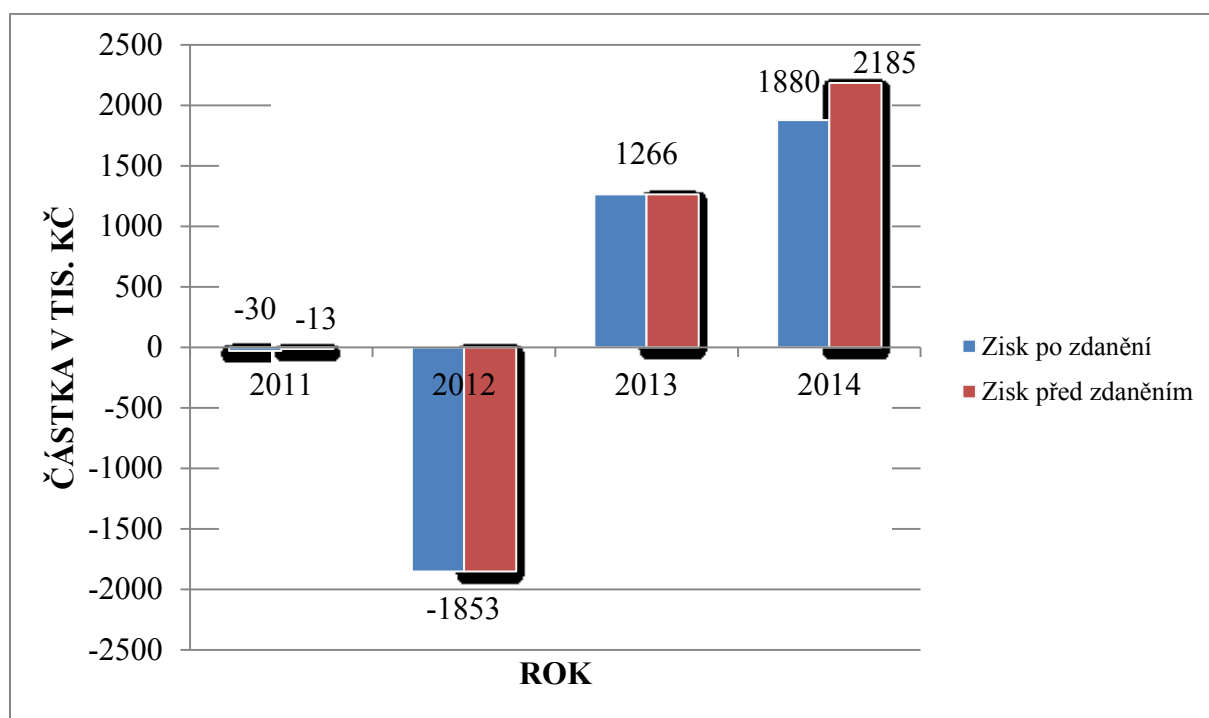


Zdroj: výkaz zisku a ztráty společnosti - příloha 3.

Společnost ve svém výkazu zisku a ztráty uvádí také tržby z prodeje zboží, které nejsou tak podstatné, jelikož její hlavní činnosti jsou stavební služby. Z tohoto důvodu byly do těchto celkových tržeb zahrnuty pouze tržby z vlastních výrobků a služeb. Tržby z prodeje zboží jsou významné pro další hodnocení finanční situace podniku, ale nejsou stěžejním ukazatelem pro hodnocení podnikatelské činnosti jako takové.

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst rostoucí trend tržeb v letech 2012 a 2013, kdy největší nárůst tržeb byl zaznamenán v roce 2012. Tato skutečnost je důsledkem rostoucích stavebních realizací. Rok 2013 přinesl pro společnost další nárůst zakázek a s tím souvisí i nárůst tržeb oproti roku 2012. Bohužel rostoucí trend po roce 2013 nepokračoval a společnost v roce 2014 zaznamenala výrazný pokles tržeb o 15,41 % oproti předchozímu roku.

Graf 2. Vývoj hospodářských výsledků v letech 2011 – 2014



Zdroj: výkaz zisku a ztráty společnosti - příloha 3.

Všeobecně lze konstatovat, že nejhorší zisk společnost CSK-Invest vykazovala v roce 2012, což je důsledkem záporného výsledku hospodaření v daném roce. Záporného hospodářského výsledku dosahovala firma i v roce 2011, ačkoli ztráta nebyla tak výrazná jak v roce 2012. V roce 2012 byla firma vysoce ztrátová. V roce 2013 došlo k rovnosti zisku po zdanění a zisku před zdaněním, a to z důvodu uplatnění snížení základu daně ve výši ztráty z předchozího roku 2012.

Naopak v roce 2013 se firma stala úspěšnější a začala dosahovat kladného zisku. V úspěšnosti firma pokračovala i v následujícím roce 2014, kdy zisk před zdaněním přesahoval hranici 2 mil. Kč.

4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI HODNOCENÉHO PODNIKU

V rámci této části práce, bude rozebrána konkurenceschopnost daného podniku na základě vybraných metod. Analýza makroprostředí bude provedena na základě PEST analýzy. Druhou metodou bude Porterův model pěti konkurenčních sil, který se zaměřuje také na působení vnějších činitelů. V rámci hodnocení konkurenceschopnosti je také důležité analyzovat podnik po finanční stránce, proto je dále využita finanční analýza. Tato metoda bude dále rozšířena o porovnání finančních ukazatelů podniku s hodnotami odvětví. Další metodou bude SWOT analýza, která je souhrnem všech předchozích analýz. Na základě této metody je možno navrhnout strategii.

4.1 EXTERNÍ ANALÝZA

Pomocí metod analyzující externí prostředí podniku lze odhalit jaké příležitosti či naopak ohrožení můžou ovlivnit podnikatelskou činnost společnosti. Analyzují se tedy takové faktory, které firma není schopna ovlivnit. Jedná se například o vliv konkurence, zákazníků, vlády, a dalších.

4.1.1 PEST analýza

Pro poznání makrookolí podniku je vhodná právě analýza PEST, která zkoumá čtyři základní vlivy působící na společnost z vnějšího okolí. Mezi základní se řadí politické a zároveň legislativní vlivy, dále vlivy ekonomické, sociální a technologické.

Politické a legislativní faktory

V rámci této skupiny vlivů bylo zkoumáno, jakými faktory může politika státu omezit či podpořit podnikání. Jedná se o takové faktory, které má v kompetenci politická strana státu a od vstupu ČR do Evropské unie také EU. Tyto vlivy znamenají pro stavební firmy hrozby či z pozitivního hlediska příležitosti. Mezi nejčastěji probíraná témata podpory podnikání patří **dotace**. Dotace mohou plynout z různých zdrojů. V první řadě se jedná o dotace ze státního rozpočtu, o jejichž přidělení rozhoduje právě vláda daného státu. Další možnosti, odkud mohou plynout finanční podpory, jsou fondy z Evropské unie. To znamená, že díky vstupu

ČR do EU v roce 2004 se nabídl firmě přístup k dalším dotacím. Negativní stránkou těchto dotačních programů je administrativní a časová náročnost. Z tohoto důvodu, ale také z důvodu nejistoty získání dotace, firma CSK-Invest nevyužívá tohoto způsobu podpory.

Dalšími důležitými faktory legislativního charakteru, jsou podmínky vyplývající z různých zákonů. Pro všechny společnosti je důležitý vývoj **daně z příjmu právnických osob**, kterou upravuje zákon č. 586/1991 Sb., o dani z příjmu. Na základě tohoto zákona bylo zjištěno, že se od roku 2010 sazba daně z příjmu právnických osob nezměnila. Od roku 2010 se tato sazba drží na úrovni 19 %. Mezi daňové zatížení podniku lze zařadit také odvody na **zdravotní a sociální pojištění**, jelikož část těchto položek jsou zaměstnavatelé povinni hradit za své zaměstnance. Tuto povinnost firmě ukládá **zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění**. Sazby těchto pojištění jsou už několik let na stávající procentní úrovni. Sociální pojištění ve výši 25 % z vyměřovacího základu a zdravotní pojištění ve výši 9 % z vyměřovacího základu.

Významná je také daň z přidané hodnoty (dále jen DPH) vyplývající ze **zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty**. DPH se od roku 2013 nezměnila, pouze došlo v roce 2015 k rozdělení snížené sazby na 15 % a 10 % (na vybrané zboží či služby). Základní sazba je od roku 2013 na stávající úrovni, tj. 21 %.

S příchodem roku 2016 přišla plátcům DPH nová povinnost, a to provádění **kontrolního hlášení DPH**. Díky této novele přibyla plátcům DPH práce a zodpovědnost, což je chápáno z pohledu podnikatelů jako negativní krok státu.

V oboru stavebnictví existuje mnoho právních předpisů a regulací, které mohou výrazně ovlivnit podnikání. Stavebnictví podléhá **zákonu č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řízení**. Další legislativou, od které se odvíjí vývoj stavebnictví, je **zákon 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách** či **zákon 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí**. Neustále dochází k úpravě těchto zákonů a to z důvodu žádoucího rozvoje stavebnictví. K rozvoji se snaží stát přispět odstraněním zdlouhavých výběrových řízení a tím zrychlení výstavby. Proto již vyšel **zákon č. 134/2016 o zadávání veřejných zakázek**, který nabude platnosti 1. října 2016. Tento zákon ruší zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a zákon č. 139/2006 Sb., o koncesním řízení a koncesních smlouvách.

Negativní legislativní stránkou dnešní doby je požadavek EU na znovu posuzování vlivů na životní prostředí pomocí procesu EIA, který byl ministerstvem životního prostředí podceňován. V následujících letech tak může dojít k zastavení plánovaných staveb (Kvartální analýzy Českého stavebnictví, Petr Čížek). Tato situace se může negativně projevit i na fungování společnosti CSK-Invest s.r.o.

Ekonomické faktory

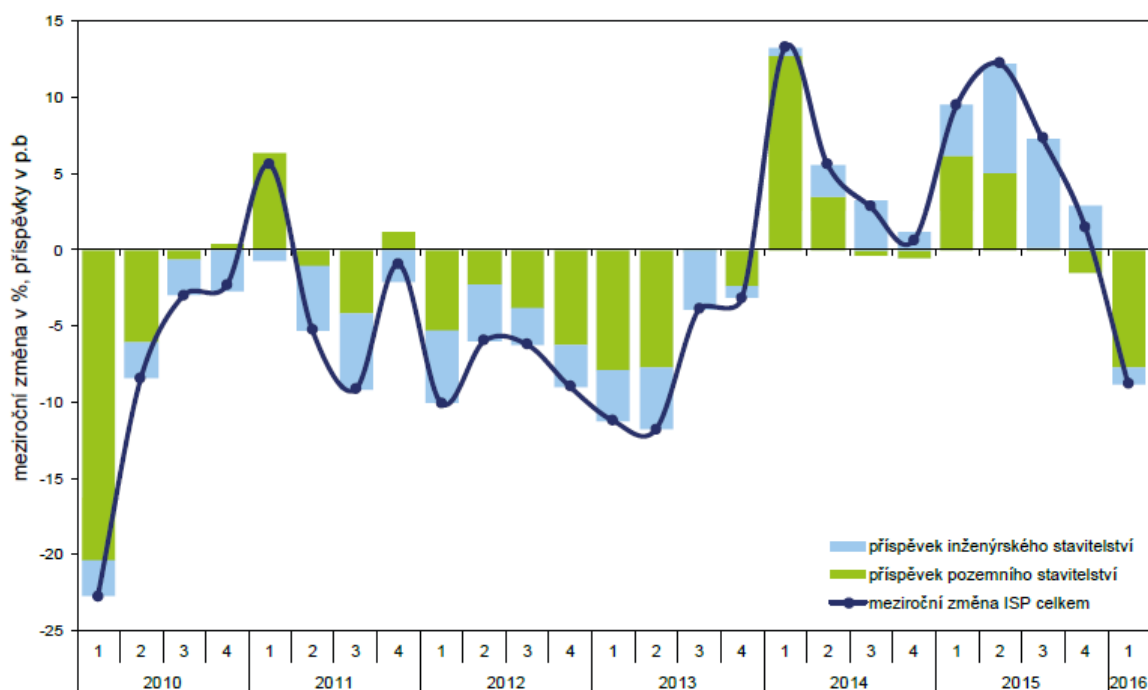
Z hlediska ekonomických vlivů je vhodné analyzovat výkon českého stavebnictví pomocí **indexu stavební produkce**. Ze statistik zveřejněných v měsíčníku Českého statistického úřadu se výkon stavebního průmyslu v roce 2015 zlepšil. Meziročně se stavební produkce zvýšila o 7,1 %. Od roku 2008, kdy byl zaznamenán vrchol stavebního průmyslu, docházelo stále k poklesu stavební produkce. Až v roce 2014, tedy po pěti letech, došlo k oživení nárůstem produkce. Oproti vrcholnému roku je ale stále tato hodnota v roce 2015 nižší o 14,9 %. Významný podíl na růstu stavebního odvětví je připisán Evropské unii, která přispívá svými dotačními programy.

Na základě „Kvartální analýzy Českého stavebnictví Q4/2015“ byl zjištěn předpoklad pokračujícího růstu stavebního sektoru po dobu následujících dvou let. Dle ředitelů stavebních společností lze očekávat v roce 2016 nárůst o 4,5 % a v následujícím roce 2017 o další 3 %. V loňském roce byly kapacity společnosti vytíženy na 95 %, a jelikož se dále předpokládá růst produkce, společností bylo doporučeno rozšíření těchto kapacit. Naopak pokles byl očekáván v počtu veřejných zakázek, jejichž zadavateli jsou města a kraje, ale dále se předpokládá, že tento pokles bude vyrovnán aktivitou soukromých investorů.

Z výsledků „Kvartální analýzy Českého stavebnictví Q2/2016“ se prognózy ředitelů o růstu stavební produkce nepotvrdily. Český statistický úřad uvádí výsledky analýzy z března tohoto roku, kde zaznamenává pokles stavební produkce meziročně o 12,5 %. Také doporučované zvyšování pracovních kapacit nebyl ten správný krok, jelikož došlo k meziročnímu poklesu produkce o 3,4 %. Jediný zaznamenaný nárůst nastal v počtu vydaných stavebních povolení a to o 2,3 %.

V následujícím grafu 3. je zobrazen přehledný vývoj stavební produkce od prvního kvartálu roku 2010 do prvního kvartálu roku 2016.

Graf 3. Meziroční změny indexu stavební produkce v letech 1Q 2010 - 1Q 2016



Zdroj: Kvartální analýza Českého stavebnictví Q2/2016

Z výsledků kvartální analýzy Českého stavebnictví je vidět, že v letech 2010 až 2013 docházelo ve většině čtvrtletí k záporným změnám, čili k poklesu stavební produkce. Až od roku 2014 došlo k oživení stavebnictví. Bohužel za první kvartál 2016 došlo zase k záporné změně čili poklesu ve srovnání s čtvrtým kvartálem 2015.

Vývoj stavebního průmyslu lze také odvodit na základě hrubého domácího produktu (dále jen HDP). HDP je vyjádření souhrnné produkce vytvořené za jeden rok na území daného státu (Kislingerová, 2008). Meziroční změny HDP jsou zaznamenány v následující tabulce 4.1.

Tabulka 4.1. Hodnoty hrubého domácího produktu

	Hrubý domácí produkt	
	1. čtvrtletí 2015	1. čtvrtletí 2016
Celkový (mil. Kč)	1 114 337	1 145 956
Stavebnictví (mil. Kč)	53 900	55 825
% podíl stavebnictví na HDP	4,84	4,87

Zdroj: zpracováno dle statistik Českého statistického úřadu

Hrubý domácí produkt se v prvním čtvrtletí roku 2016 pohyboval okolo 1 145 956 milionu Kč, oproti roku 2015 došlo tedy k nárůstu celkového HDP o 3 %.

Podíl stavebnictví na tomto celkovém HDP byl v roce 2016 zaznamenán 4,87%. Hrubý domácí produkt ve stavebním průmyslu se tedy zvýšil o 1 925 mil. Kč.

Tabulka 4.2. Přehled změn důležitých ekonomických faktorů

Faktor	Leden 2015	Leden 2016
Meziroční míra inflace (%)	0,1	0,6
Míra nezaměstnanosti (%)	7,7	6,4

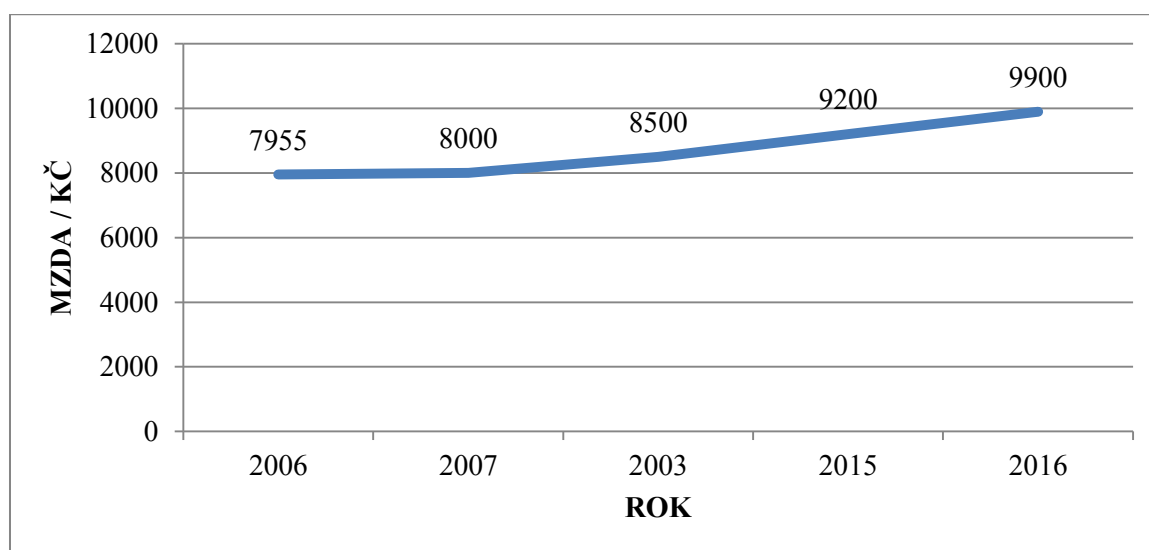
Zdroj: vlastní zpracování dle dat z webové stránky www.kurzy.cz

V předchozí tabulce 4.2. jsou uvedeny další ekonomické faktory, které také ovlivňují stavební společnosti. **Meziroční míra inflace** zkoumá, změnu spotřebitelné ceny. Čili jak se změnila cena daného nákupu za určité období. V lednu 2016 byla zaznamenána míra inflace 0,6 %, což znamená, že spotřebitelé za stejný nákup nakoupili méně. Čili došlo k negativnímu růstu cenové hladiny z pohledu spotřebitelů.

Co se týče **míry nezaměstnanosti**, ta se v květnu roku 2015 pohybovala okolo 6,4 %. V květnu letošního roku se nezaměstnanost snížila na 5,4 % a došlo tedy k meziročnímu poklesu o 1 %. V rámci ČR je nejnižší nezaměstnanost sledována ve Středočeském kraji naopak nejvyšší nezaměstnanost právě v Karvinském a Těšínském regionu (10,7%). Pozitivní je velký zájem firem o nové pracovníky v Moravskoslezském kraji (12 022 volných pracovních míst). Ve srovnání se státy Evropské unie je v ČR zaznamenána nejnižší nezaměstnanost. Dle generální ředitelky ÚP ČR Kateřiny Sadílkové, z velké části ovlivňuje pracovní trh průmyslová výroba, zemědělství a stavební odvětví a to právě díky zahájení sezónních prací. (Úřad práce ČR, 2016)

Důležitý je také vývoj **minimální mzdy**, kterou ukládá zákoník práce. Ta se od počátku jejího zavedení, tj. od roku 1991 pouze zvyšovala. Aktuální minimální mzda je 9 900 Kč za měsíc, což připadá 58,7 Kč za hodinu. Vývoj minimální mzdy za posledních deset let lze sledovat v následujícím grafu 4.

Graf 4. Vývoj minimální mzdy v ČR



Zdroj: zpracováno dle statistik ministerstvo práce a sociálních věcí

Z výše mzdy se odvíjí také **průměrná mzda**. Ta se v prvním čtvrtletí roku 2016 rovnala 26 480 Kč za měsíc. V následující tabulce je zaznamenán počet zaměstnanců a jejich průměrná mzda jak v rámci celé ČR, tak v Moravskoslezském kraji.

Dle Českého statistického úřadu se počet nezaměstnaných snížil v celé ČR o 83,5 tisíc osob, z toho o 10,2 tisíc osob v Moravskoslezském kraji. ČSÚ také zaznamenal nárůst v průměrné mzdě. V rámci celé ČR došlo k nárůstu průměrné mzdy o 4,64 %. V Moravskoslezském kraji byl zaznamenán nárůst průměrné mzdy vyšší, a to o 7,46 %.

Tabulka 4.3. Počet zaměstnaných a průměrná mzda v ČR a Moravskoslezském kraji

	Zaměstnaných (tis. osob)		Průměrná mzda (Kč/měsíc)	
	2015	2016	2015	2016
Česká republika	3 793,5	3 877,0	25 306	26 480
Moravskoslezský kraj	412,9	423,1	23 050	24 770

Zdroj: zpracováno dle statistik Českého statistického úřadu

Sociální faktory

Obyvatelstvo je hlavním činitelem zařazujících se do sociálních vlivů. Jelikož společnost CSK-Invest se zaměřuje na pozemní stavby, je výrazně ovlivněna i kulturou či životním stylem obyvatelstva. Jak je známo, společnost v horizontu 5ti let prováděla stavby jako: pozemní komunikace, chodníky, cyklostezky, vodovody a kanalizace.

Jelikož v moravskoslezském kraji se mnoho obyvatel zaměřuje na sport jako jízda na kole, kolečkových bruslích atd., tato situace může být další příležitostí pro firmu CSK-Invest.

Významný vliv na firmu má také **ubývající počet manuálně pracujících**. Jak je známo, v posledních letech mladí lidé odmítají manuálně pracovat a zaměřují se většinou na studium vysokých škol. Zájem o studium odborných učilišť výrazně klesá a právě v oboru stavebnictví jsou postrádáni pracovníci s vyučením v oboru. Tato situace může v budoucnu zapříčinit, že firma CSK nebude mít dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, či dokonce živnostníků, které má možnost najímat. Z tohoto důvodu by bylo nezbytné nabídnout vyšší mzdu a tím by rostly celkové náklady společnosti.

Technologické faktory

I když zákon neukládá povinnost používání technických norem, mnoho společností za účelem zvýšení konkurenceschopnosti tyto certifikáty vlastní. Výhodou těchto certifikátů je možnost provádění veřejných zakázek, kdy tyto zakázky vyžadují některé certifikáty. Společnost CSK-Invest je také držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2009 využívaný jako nástroj konkurenčního boje.

Aby společnost byla konkurenceschopná, musí také sledovat novinky z oblasti technologie a nejlépe se zabývat výzkumem týkající se stavebních technologií a postupů. Každý výzkum a vývoj přináší většinou optimálnější a efektivnější možnost provádění staveb. Např. díky využití nějakého stroje („zlepšováku“) si může společnost ušetřit čas a tím i peníze. Zákazníci často berou při výběru nejlepšího realizátora i ohled na to, za jakou dobu je schopen zakázku provést. Z tohoto důvodu by se měly společnosti v této oblasti zlepšovat a přispět tím ke zvýšení své konkurenceschopnosti. Firma CSK-Invest sice neprovádí žádný výzkum týkající se technologických posunů, ale snaží se svými silami co nejlépe zefektivnit svou práci.

Stavební trh se neustále snaží o zkvalitnění jak materiálů, tak různých zařízení a strojů. To je důvod proč se společnost CSK-Invest pravidelně zúčastňuje různých školní a stavebních veletrhů, díky kterým poznává novinky na trhu a snaží se je využívat. Také v oblasti IT se snaží přizpůsobit a využívat novinky dnešní doby.

4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

V rámci této metody se provádí analýza vnějšího okolí podniku. Zjišťují se a rozebírají také vlivy, které mohou být pro společnost ohrožením. Mezi pět faktorů se řadí vlivy konkurence stávající i potenciální, vlivy ze strany zákazníků a dodavatelů a také hrozby substitutů. Tato část je vypracována na základě teoretických východisek – Keřkovský (2006).

Postup zpracování Porterovy analýzy:

Hodnotiteli tohoto modelu konkurenčních sil bývají experti, jelikož ti mají mnoho znalostí, co se týče situace v odvětví. Průběh tohoto hodnocení spočívá v přiřazování bodů v rozmezí 1 až 9 (body vysvětleny v příloze 4) k jednotlivým kritériím. V rámci tohoto hodnocení se nehodnotí pouze současná situace v odvětví, ale také budoucí situace z pohledu expertů (v našem případě následující rok 2017). Ve většině případů tyto kritéria hodnotí skupina expertů individuálně (v našem případě 2 odborníci z odvětví – majitel společnosti CSK-Invest s.r.o. a majitel nejmenované stavební společnosti). Poté jsou tyto hodnoty zprůměrovány a zapsány jsou až výsledné průměrné hodnoty k daným aspektům. Nakonec se provede celkové hodnocení jednotlivých faktorů a to pomocí dělení součtu všech bodů a počtu kritérií v rámci jedné z pěti sil (Keřkovský, 2006).

Na základě výsledků hodnocení (viz příloha 4) byly zjištěny průměrné hodnoty daných faktorů, které jsou zaznamenány v následující tabulce 4.4.

Tabulka 4.4. Průměrné body jednotlivých hodnotících sil Porterovy analýzy

Faktory odvětví	Celkový průměr odhadované situace	
	2016	2017
Rivalita stávající konkurence	5,3	5,5
Hrozby vstupu nových konkurentů	5,3	5,3
Vyjednávací síla zákazníků	6,2	7,2
Vyjednávací síla dodavatelů	4,6	4,6
Hrozba substitutů	3	4

Zdroj: vlastní zpracování

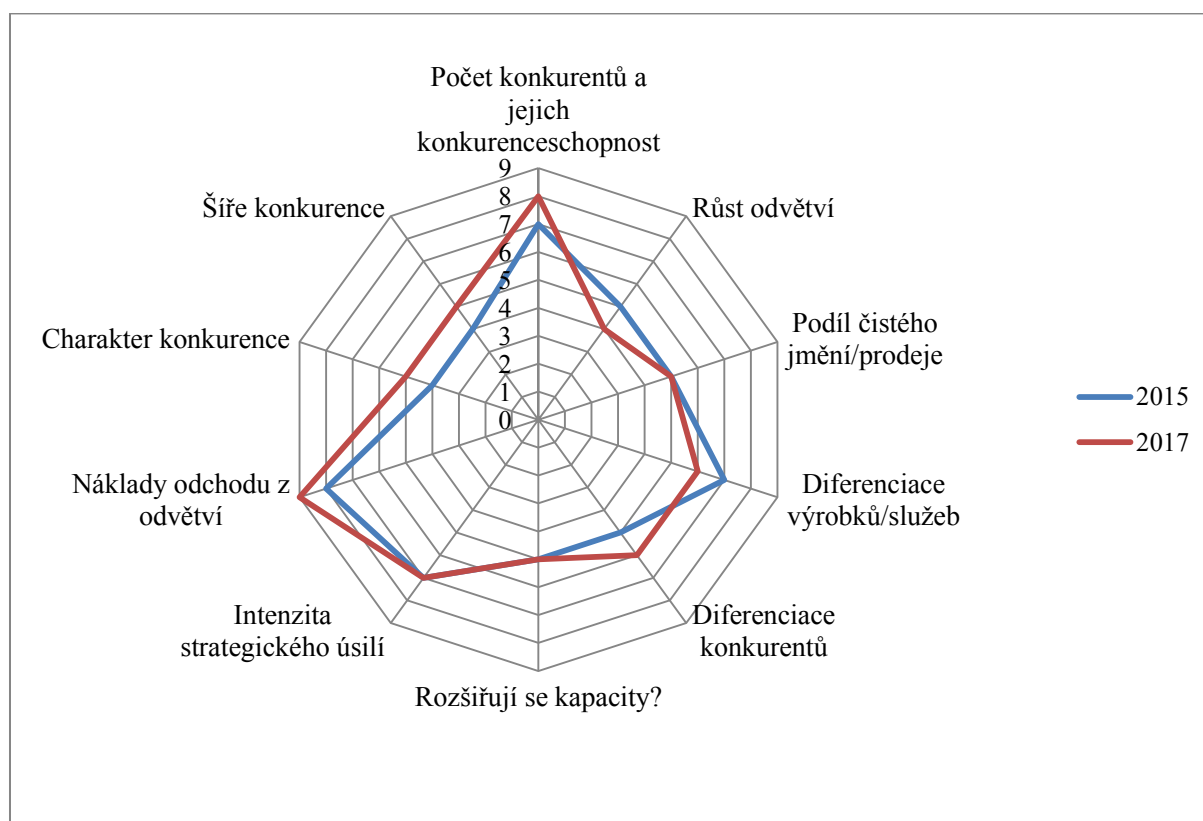
* v bodech

Na základě zprůměrovaného bodového hodnocení odborníků bylo dosaženo výše uvedených výsledků. Za největší ohrožení je považována vyjednávací síly zákazníků a to 6,2 bodů s očekávaným nárůstem v roce 2017. Naopak jako nejmenší hrozba byla vyhodnocena možnost substitučních produktů.

Stávající konkurence a jejich rivalita

Ve stavebnictví je v dnešní době velká konkurence, zejména pokud se jedná o malé a střední stavební podniky. Společnost CSK-Invest s.r.o. je malá společnost s 20ti zaměstnanci. Významný podíl na trhu mají zejména velké podniky, které mají mnoho výhod oproti podnikům malým. Např. možnosti množstevních slev materiálů a následné poskytnutí nižších cen zákazníkům – konkurenční výhoda.

Graf 5. Výsledné hodnocení rivality konkurence



Zdroj: vlastní zpracování

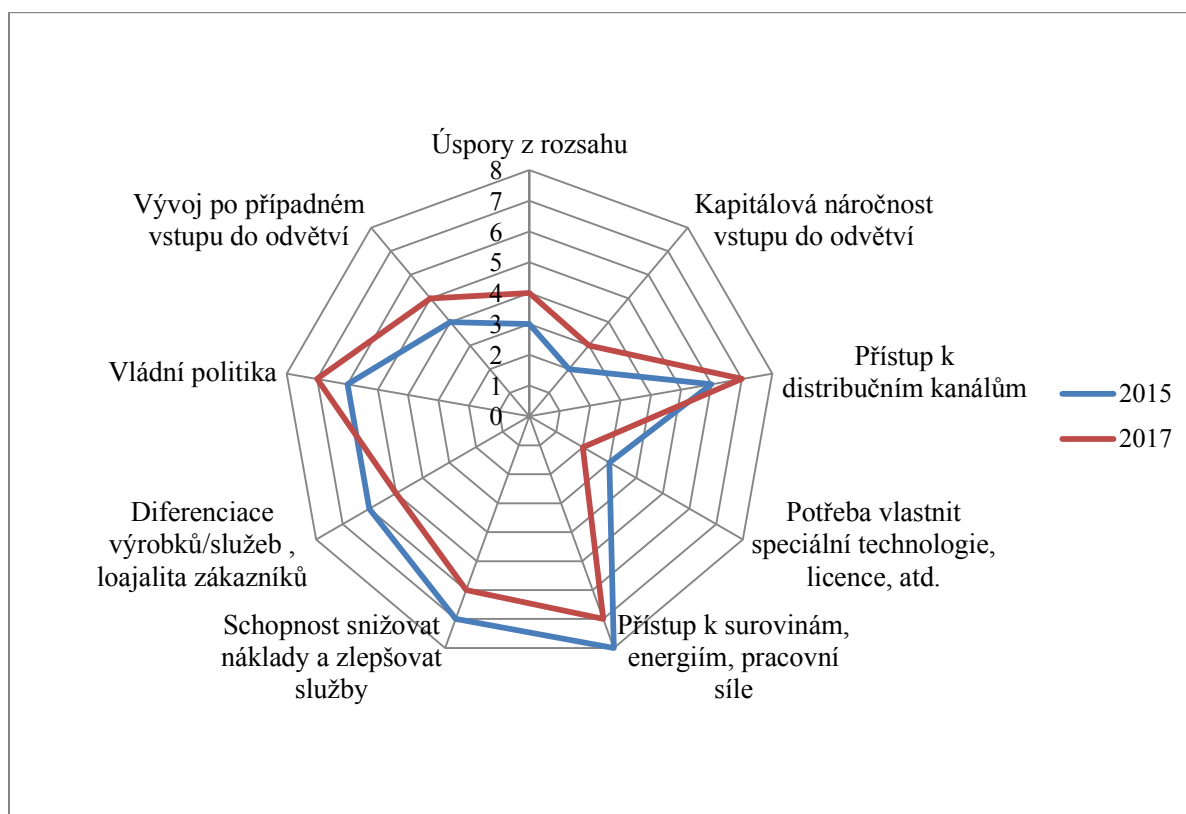
Pojmem rivalita konkurence se rozumí jakýsi boj, soupeření mezi společnostmi v daném odvětví. Nejvíce tuto rivalitu ovlivňují **náklady na odchod z odvětví**. Čím vyšší jsou náklady na přechod neboli odchod z odvětví, tím vyšší je rivalita čili snaha udržet se na daném trhu. Pod těmito náklady si lze představit například dlouhodobé smlouvy, nesplacené úvěry a půjčky, partnerství s ostatními subjekty, existence zásob, atd. Právě tyto aspekty brání firmám odchodu z odvětví. Jelikož v první polovině roku 2015 docházelo ke zvyšujícímu zájmu zákazníků a tak i k rychlému **růstu odvětví**, byla rivalita v odvětví nízká. Firmy nemusely „bojovat“ o zakázky. V druhé polovině roku 2015 začala produkce klesat a tento pokles pokračoval i v 1. kvartále rok 2016. Díky této negativní změně tak nastala kritičtější situace a vysoká rivalita mezi konkurenty. Uvažování o odchodu z odvětví je ale předčasné, jelikož pokles stavební produkce trvá pouze krátce a dle prognóz expertů z Kvartální analýzy Českého stavebnictví 2Q 2016 se očekává mírný růst stavební produkce. Pokud se ale bude produkce v odvětví v budoucnu snižovat, může se stát, že slabší firmy budou nuceny z odvětví odstoupit.

V oblasti **diferenciace konkurentů** je konkurenční boj nízký, a to z důvodu malé odlišnosti využívaných strategií. Ve stavebnictví se firmy snaží odpozorovat přístupy a techniky „lídrů“ na trhu a snaží se je následovat. Toto pozorování může být prováděno například metodou benchmarking. K eliminaci rivality mezi konkurenty je důležité vytvořit pevný vztah se stávajícími zákazníky.

Hrozby vstupu nových konkurentů

Vstupem nových firem do odvětví se zvyšuje pravděpodobnost snížení podílu na trhu ostatních firem, snížení jejich zisku a možnosti získání veřejné zakázky. Stavebnictví je pro začínající firmy odvětvím atraktivním, jelikož jak bylo analyzováno v rámci PEST analýzy, tento obor od roku 2014 zaznamenává významný růst produkce. Existuje však mnoho překážek, které brání novým firmám vstupu do odvětví. Mezi největší překážku vstupu na stavební trh se řadí kapitálová náročnost.

Graf 6. Výsledné hodnocení hrozby vstupů nových konkurentů



Zdroj: vlastní zpracování

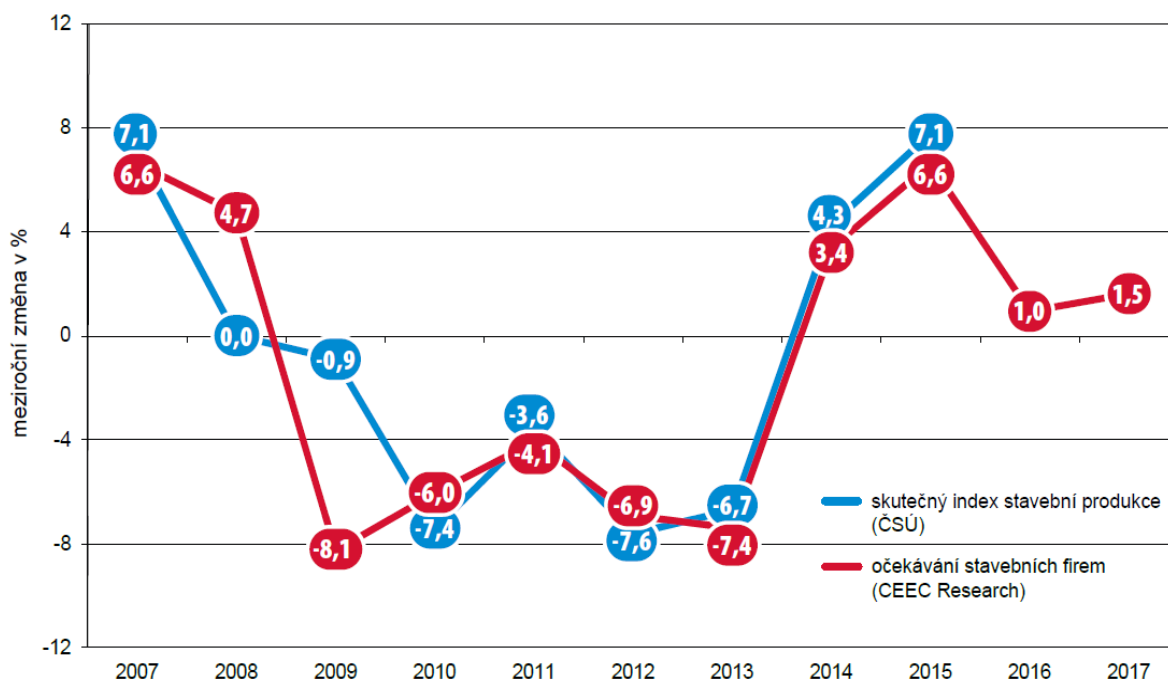
Rozhodnutí zda do daného odvětví vstoupit nejvíce ovlivňuje v oboru stavebnictví **kapitálová náročnost při vstupu**, se kterou souvisí také **nutnost vlastnit speciální technologie**. Právě bez strojů a zařízení není stavební firma schopna provádět podnikatelskou činnost. Není nutné přímo vlastnictví těchto strojů, ale je zde možnost jejich pronájmu, která je však také finančně náročná. Významný podíl na rozhodnutí o vstupu mají také **úspory z rozsahu**, tj. redukce nákladů v případě rozšíření podnikatelských aktivit. Jelikož bývají tyto úspory z rozsahu vysoké, vzniká tak nízká hrozba vstupu nových firem do odvětví. Rozhodnutí o vstupu je také ovlivněno **vládní politikou**, která zahrnuje legislativní nařízení, dotace, nutné licence, antimonopolní nařízení, atd. Jak lze pozorovat ve výše uvedeném grafu, vláda působí pozitivně (např. poskytování dotací), ale i negativně (podmínky bezpečnosti, ochrany životního prostředí) na vstup do odvětví. I přestože jsou negativní nároky vlády vysoké, toto kritérium není tak velkou bariérou vstupu do odvětví.

Jelikož stávající konkurence je **ochotna snižovat náklady** a tím i konečné ceny pro zákazníky v případě vstupu další konkurence, proto i toto kritérium je bariérou vstupu do odvětví. Nově vstupující firma si nemůže dovolit ihned po vstupu do odvětví snížit náklady,

kdežto stálé firmy s dlouhodobou působností mohou u svých dodavatelů vyjednávat výhodnější podmínky a tím i snižovat náklady. Velkou překážkou vstupu do odvětví může být také nesnadnost dostat se do povědomí investorů (města, obce, kraje,...).

V rámci tohoto faktoru je vhodné zhodnocení očekávané produkce, která se dle názorů expertů v odvětví v roce 2017 opět zvýší. Za příčinu poklesu produkce v roce 2016 je kladen propad čerpání dotací z EU, jejichž podmínky využití se zpřísnily. Jelikož dochází ke snaze vlády vyřešit problémy týkající se projektu dotací a zpřísněnému procesu posuzování vlivů na životní prostředí (EIA), z tohoto důvodu experti předpokládají opětovný nárůst produkce v následujícím roce 2017. V následujícím grafu 6. je zobrazen očekávaný a skutečný stav stavební produkce v jednotlivých letech.

Graf 7. Skutečný a očekávaný index stavební produkce v letech 2007-2017



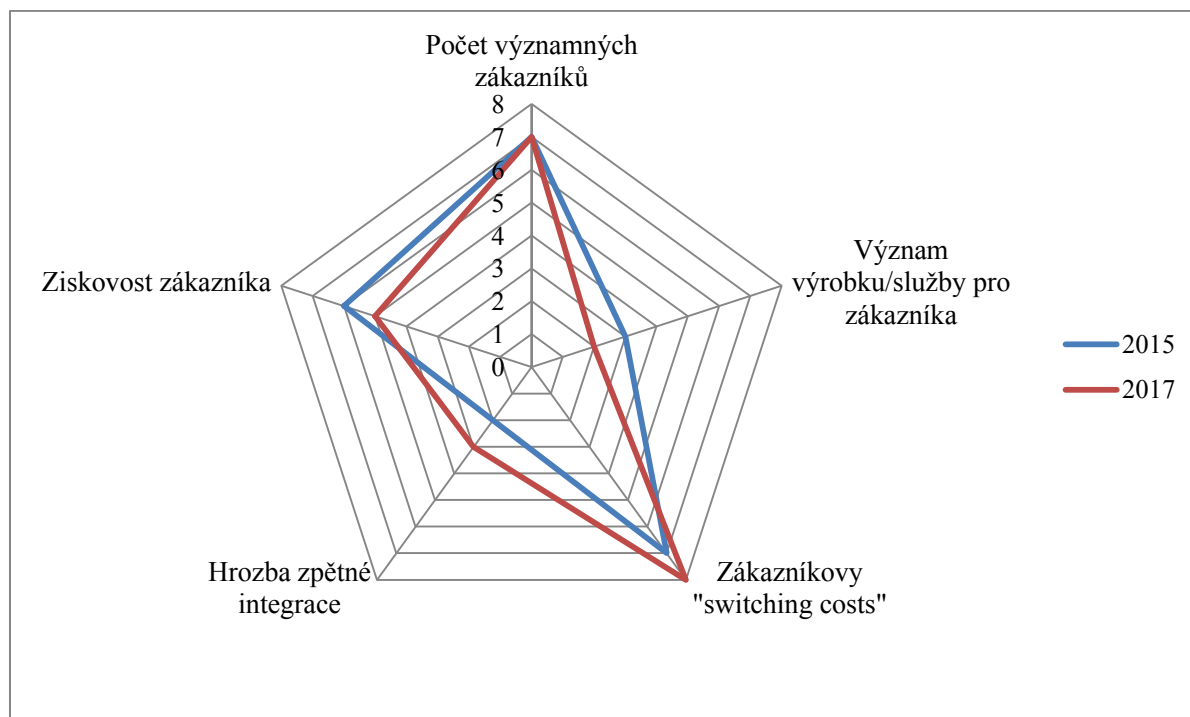
Zdroj: Kvartální analýza Českého stavebnictví Q2/2016

Vyjednávací síla zákazníků

Síla zákazníků, ať už stávajících či potenciálních, je v oblasti stavebnictví velice účinná. Jelikož společnost CSK-Invest s.r.o. se orientuje na zemní stavby, jejichž investory jsou převážně orgány města, obce, krajů, které si veškeré podmínky diktují. Realizátora zakázky si tyto orgány vybírají na základě konkurzu, kterého se mohou zúčastnit pouze podniky

splňující jimi stanovené podmínky (viz zákon č. 137/2006, o veřejných zakázkách). Obecně platí, že čím vyšší je vyjednávací síla zákazníků, tím vyšší je rivalita mezi konkurenty (dodavateli).

Graf 8. Výsledné hodnocení vyjednávací síly zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

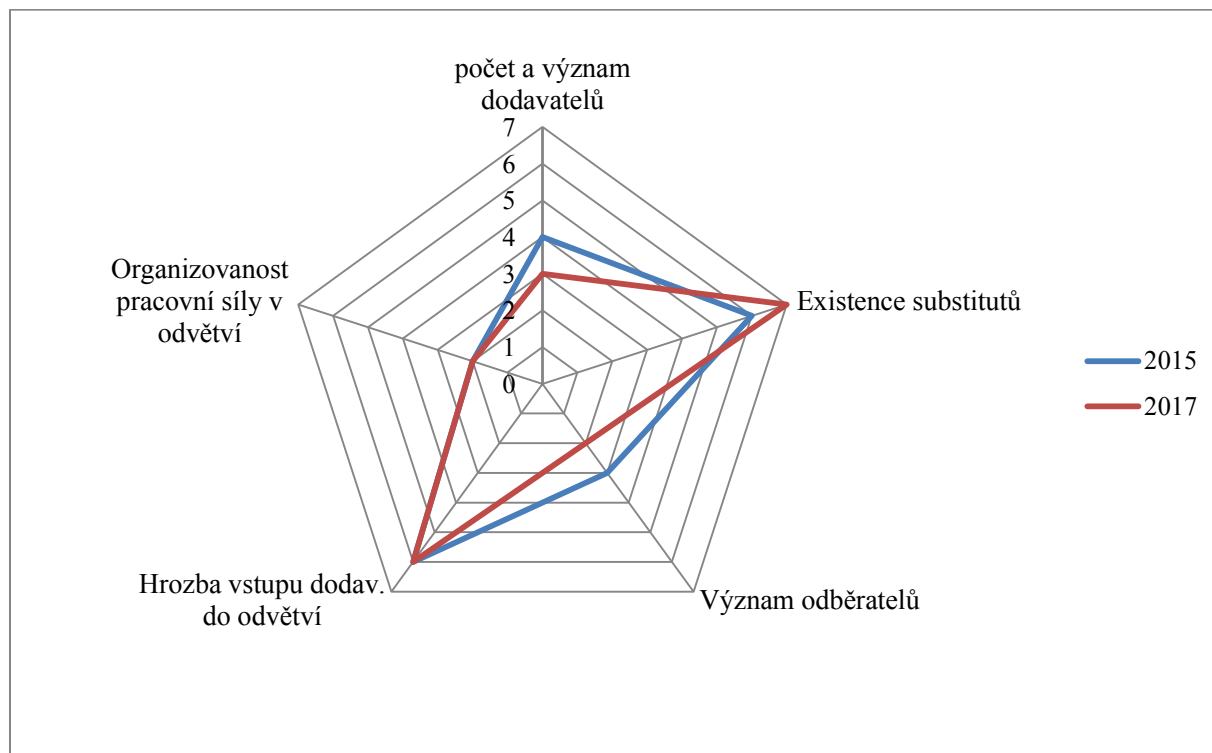
Vyjednávací síla zákazníků byla (na základě hodnocení) vyhodnocena jako silná. Na rozdíl od vyjednávací síly dodavatelů, jejichž hodnoticí průměr byl nižší. Jelikož zákazníci v oboru pozemního stavitelství jsou většinou státní orgány nebo velké společnosti, které si diktují podmínky, mají veliký vliv na potenciální realizátory staveb. Stavební díla jsou finančně i časově náročná, a jelikož malé firmy provádí menší množství zakázek ročně, mají jejich zákazníci významný podíl na jejich obratu. Z tohoto důvodu je vyjednávací síla zákazníků vysoká.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi nejdůležitějšího dodavatele společnosti CSK-Invest s.r.o. patří KB stavebniny s.r.o., která dodává společnosti stavební materiál. Díky dlouholeté spolupráci má firma CSK-Invest vyjednány s dodavatelem výhodné podmínky. Jde např. o výhodné množstevní slevy, levnější dopravu materiálu přímo na místo provádění stavby. Dodavatelské vztahy má

také s poskytovateli různých služeb, jako pronájem zařízení a strojů, projektové služby, testování staveb, atd.

Graf 9. Výsledné hodnocení vyjednávací síly dodavatelů



Zdroj: vlastní zpracování

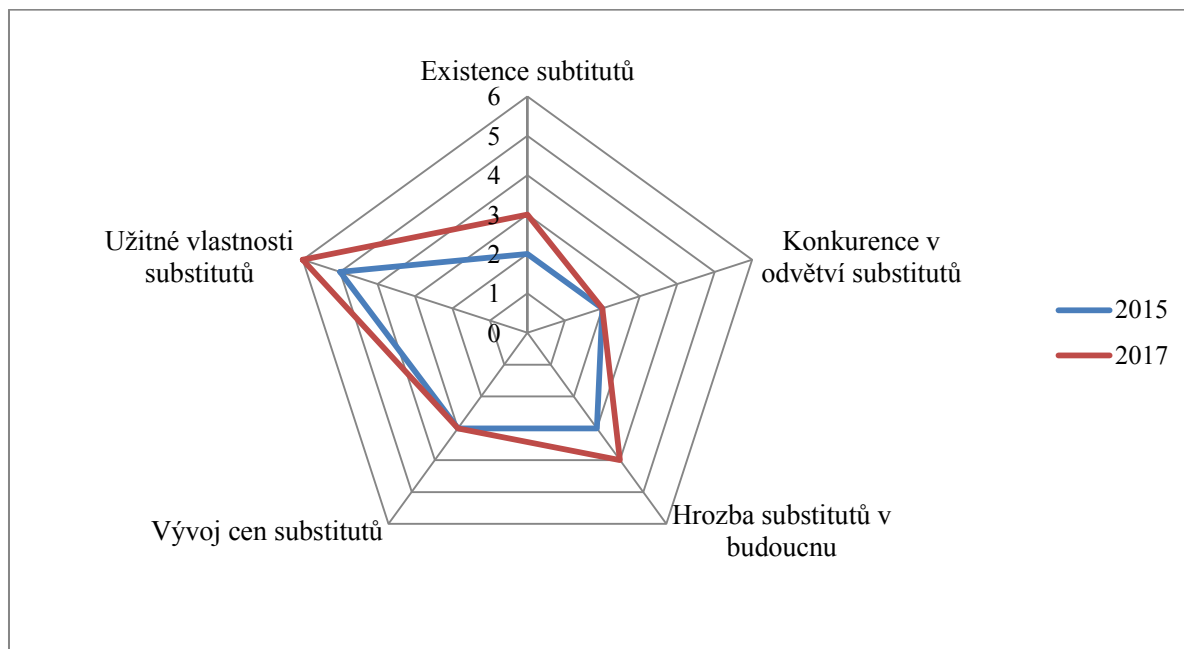
Vyjednávací síla dodavatelů ve stavebním odvětví hraje velkou roli, jelikož od cen a kvalit materiálů se odvíjí celková cena stavebního díla pro zákazníky. Jelikož na stavebním trhu je velký **počet dodavatelů** materiálů a služeb, není vyjednávací síla tak velká. Od této situace se odvíjí také míra **hrozby vstupu nových dodavatelů**. Pravděpodobnost vstupu nových dodavatelů je nízká, proto se předpokládá, že vyjednávací síla dodavatelů nebude růst. Díky přesycení trhu dodavateli stavebních materiálů a dalších služeb, je význam odběratelů pro dodavatele veliký. Každý dodavatel se snaží svými cenami, kvalitou a dalšími službami zaujmout a získat nové zákazníky. Mnohdy však dochází k nespokojenosti odběratelů, a tak jsou dodavatelé nuceni poskytnout lepší podmínky za účelem udržení si zákazníka.

Hrozba substitutů

Substituty se v případě společnosti CSK-Invest rozumí takové služby, ale i produkty, které mohou zákazníci považovat za nahraditelné. Hrozbou substitutů se může stát firma

z jiného odvětví nabízející produkty, které mohou stávající produkt plně nahradit. Tyto produkty tak mohou výrazně ovlivnit existenci analyzované firmy.

Graf 10. Výsledné hodnocení hrozby substitutů

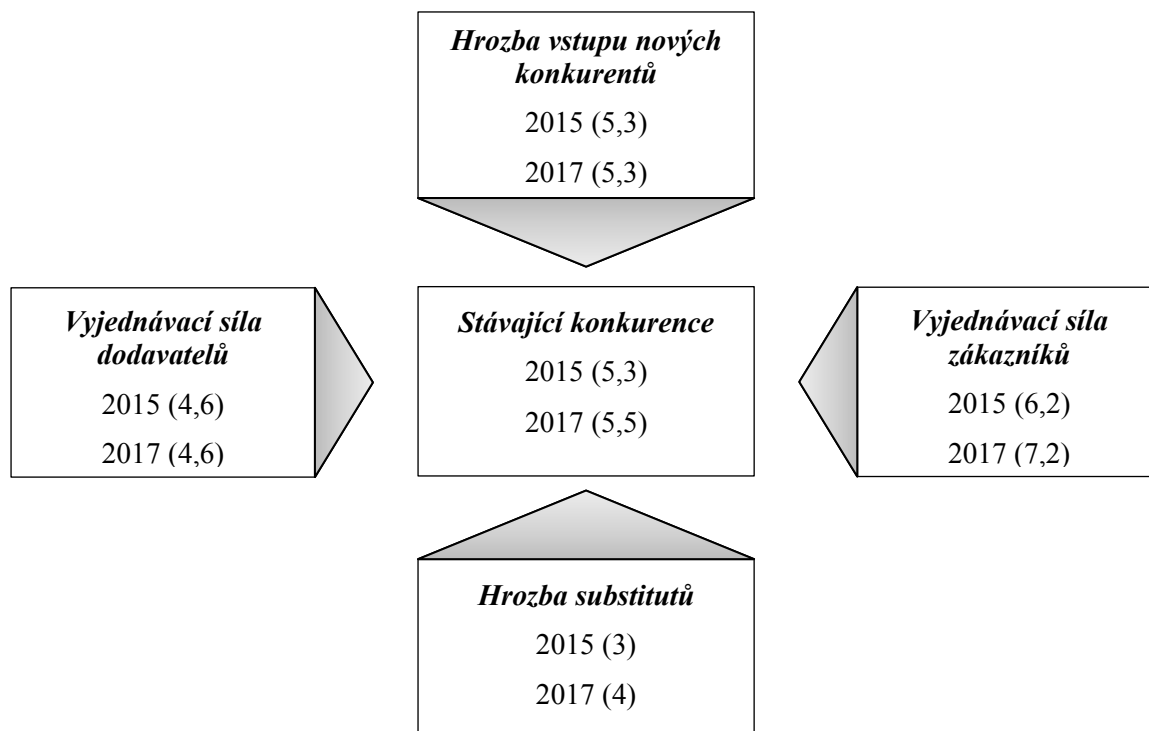


Zdroj: vlastní zpracování

V oboru stavitelství je **existence substitutů** nízká, a to z důvodu vždy předem určených požadavků zákazníků (např. z pohledu kvality materiálů, ekologie, atd.). Realizátor čili stavební firma poté na základě těchto stanovených požadavků provádí projektování, plánování konstrukce stavby a výběr materiálu, který splňuje dané kritéria zákazníka. Je tedy prokázáno, že tlak na použití substitučních produktů vzniká ze strany zákazníků neboli investorů.

Níže uvedený obrázek 4.1. shrnuje výsledky Porterovy analýzy. Je zde zobrazena pětice sil, které jsou v rámci této analýzy hodnoceny. Tyto faktory byly hodnoceny experty v odvětví a to jak z pohledu současnosti (2015), tak z pohledu předpokladu budoucí situace (2017). Z obrázku je tedy patrné, že největší vliv z pětice faktorů má vyjednávací síla zákazníků. Průměrné hodnocení současnosti bylo 6,2 bodů a budoucnosti 7,2, což znamená, že v roce 2017 se očekává větší vliv zákazníků.

Obrázek 4.1. Přehled výsledků hodnocení v rámci Porterovy analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 INTERNÍ ANALÝZA

Pomocí interní analýzy dochází k rozboru faktorů vnitřního okolí podniku, jejichž existenci dokáže podnik ovlivnit svou činností.

4.2.1 Finanční analýza

Cílem této analýzy je posoudit v jaké oblasti financování firma CSK-Invest s.r.o. zaostává a v jaké si naopak vede dobře. K aplikaci této analýzy budou použity výkazy účetní závěrky dané společnosti za 4 po sobě jdoucích období (2011 – 2014) a to z důvodu zjištění trendů ukazatelů. Jelikož termín zveřejnění účetní závěrky za rok 2015 je k 30. 6. 2016, není možné využít data týkající se tohoto roku.

Veškeré propočty této analýzy jsou uvedeny v příloze č. 5. Pro snadnější rozpoznání, zda jsou hodnoty ukazatelů optimální, je využito grafického znázornění.

Analýza likvidity

Tento ukazatel slouží k odhalení schopnosti podniku splácet své závazky. V rámci tohoto ukazatele se vykazuje trojí druh likvidity. Jedná se o likviditu okamžitou, pohotovou a běžnou. Každé z těchto typů likvidit je přiřazeno optimální rozmezí, do kterého by měly výsledné hodnoty spadat. Pokud nabývají vyšších či nižších hodnot než je uvedená oblast, není daná likvidní situace pro firmu optimální. Vysoké hodnoty poukazují sice na vysokou schopnost platit závazky, ale také na neefektivní využití finančních prostředků, které jsou vázány v aktivech. Tato situace není pro společnost ideální, ale z pohledu věřitele je považována za výhodnou (Růčková, 2015).

Výsledky všech stupňů tohoto ukazatele jsou uvedeny v následující tabulce 4.5. Postup výpočtu těchto ukazatelů je uveden v příloze 5., str.1.

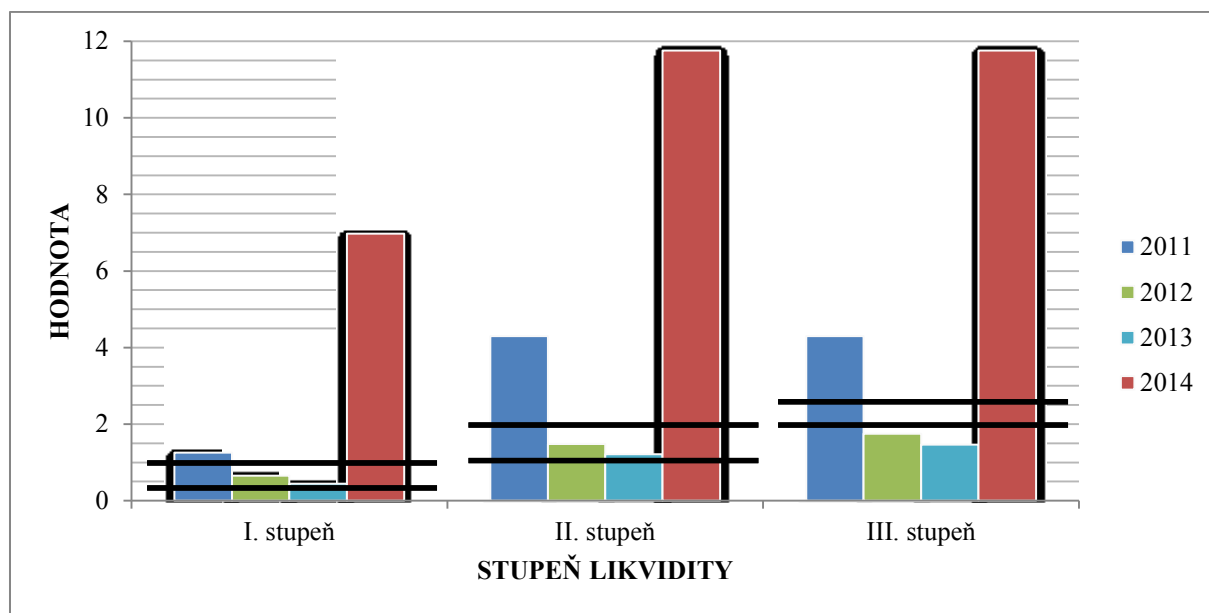
Tabulka 4.5. Výsledky ukazatelů likvidity

Ukazatelé likvidity	2011	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita – I. stupeň	1,25	0,65	0,45	6,97
Pohotová likvidita – II. stupeň	4,30	1,48	1,21	11,76
Běžná likvidita – III. stupeň	4,30	1,75	1,46	11,76

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů

* v indexech

Graf 11. Grafické znázornění ukazatelů likvidity



Zdroj: vlastní zpracování

*rovnoběžnými osami je znázorněno rozmezí doporučených hodnot likvidity

Díky vyznačeným doporučeným hranicím lze pozorovat, zda je možno výsledky ukazatele za optimální. Z první skupiny sloupců, tj. **okamžitá likvidita**, je zřejmé, že firma dosáhla optimální hodnoty tohoto ukazatele pouze v roce 2013. V ostatních letech byla hodnota ukazatele vyšší než doporučená, např. v roce 2012 se hodnota odchýlila od horní hranice pouze o 0,15 bodů. Naopak roce 2014 byla hodnota tohoto ukazatele vysoce nad žádoucí hranicí, což je důsledkem výrazného snížení využitých krátkodobých cizích zdrojů oproti předchozím letům.

Lze předpokládat, že firma v roce 2014, díky růstu ziskovosti v roce 2013, využila své volné peněžní prostředky k úhradě krátkodobých cizích zdrojů. Tímto krokem se sice stala stabilnější, co se týče zadluženosti, ale je dokázáno, že příliš vysoké hodnoty tohoto ukazatele upozorňují na neefektivní využití volných finančních prostředků. To znamená, že společnosti zbytečně drží své volné finance uvnitř podniku, místo toho aby je účinně využila a investovala.

Dalším významným ukazatelem likvidity, je **likvidita pohotová** (2. Stupeň likvidity), která říká, kolikrát je firma schopna uhradit své veškeré závazky z krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Za optimální jsou považovány hodnoty tohoto ukazatele v roce 2012 a 2013. Čili v těchto letech byla firma schopna své závazky platit. Hodnota ukazatele se ani v jednom roce nedostala pod dolní hranici (tj. pod 1), což udává, že firma by byla schopna pomocí krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku zcela splatit své krátkodobé závazky. I když v letech 2011 a 2014 hodnoty likvidity nenabývaly hodnot doporučených, i přesto byla firma schopna své krátkodobé závazky zcela splatit.

Likvidita běžná, také nabývala optimálních hodnot v letech 2012-2013. V ostatní letech se pohybovala nad hranicí 2,5 bodů. Proto pro společnost byla likvidní situace v těchto letech velice riziková. Firma tak vykazovala zbytečně vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu, což představuje částku volných finančních prostředků po zaplacení veškerých krátkodobých závazků.

Analýza rentability

Cílem tohoto ukazatele je zhodnotit výnosnost vloženého kapitálu, jinak řečeno schopnost podniku dosahovat zisku využitím kapitálu. V následující tabulce 4.6. jsou zachyceny procenta rentability v období od roku 2011-2014. Postup výpočtu těchto ukazatelů je uveden v příloze 5., str. 2.

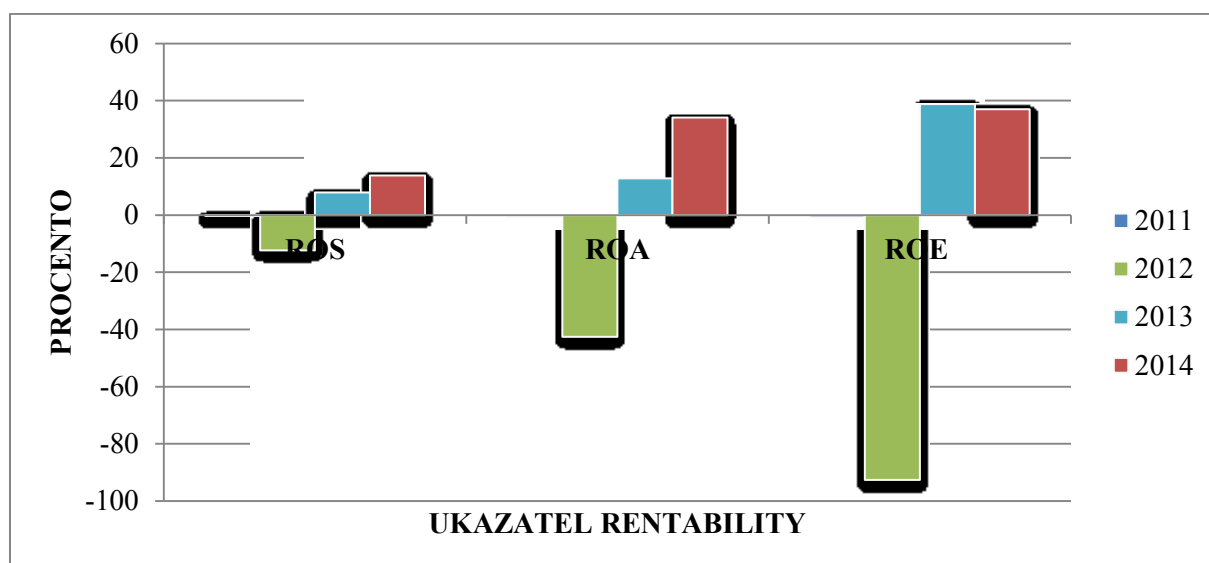
Tabulka 4.6. Výsledky ukazatelů rentability

Ukazatelé rentability	2011	2012	2013	2014
Rentabilita tržeb - ROS	-0,29	-12,39	7,93	13,81
Rentabilita celkového kapitálu - ROA	-0,60	-42,54	12,78	34,10
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE	-0,78	-92,60	38,75	37,07

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů

*v procentech (%)

Graf 12. Grafické znázornění ukazatelů rentability v %



Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým ukazatelem, který udává výši ziskové marže, a tím hodnotí i úspěšnost v podnikání, je **rentabilita tržeb**. Jak lze z výše uvedeného grafu vyčíst, v letech 2011-2012 byly hodnoty rentability tržeb záporné, což je důsledkem ztráty, kterou firma v daných letech vykazovala. V posledních dvou letech si lze povšimnout rostoucího trendu, což je pro firmu uspokojující jev.

Rentabilita celkového kapitálu ziskovost společnosti, bez ohledu na zdroj tvorby zisku. ROA vykazovala nejvyšších a také nejpriznivějších hodnot v roce 2014, které se pohybovaly okolo 34 procentních bodů. Naopak nejhůř byl na tom rok 2012, kdy ukazatel nabýval záporných hodnot.

Rentabilita vlastního kapitálu je také důležitým ukazatelem hodnocení rentability, protože vykazuje výnosnost vlastního kapitálu, který do společnosti vkládají vlastníci. Nejméně výnosný byl rok 2012, kdy ukazatel rentability vlastního kapitálu dosahoval vysokých záporných hodnot. Naopak pro vlastníky společnosti byl nejúspěšnější rok 2013, kdy výnosnost vlastního kapitálu dosahovala nejvyšších hodnot, a to více než 38,75 %. To znamená, že 1 koruna investovaná vlastníkem, přinesla více než 38 % čistého zisku. Rok 2014 byl o něco méně úspěšným.

Analýza aktivity

Pomocí ukazatele aktivity lze zjistit, jak efektivně společnost spravuje svá aktiva a jak se toto hospodaření projeví na likviditě a rentabilitě společnosti (Růčková, 2015).

Výsledky těchto ukazatelů jsou uvedeny v následující tabulce 4.7. Postup výpočtu těchto ukazatelů je uveden v příloze 5., str. 3-4.

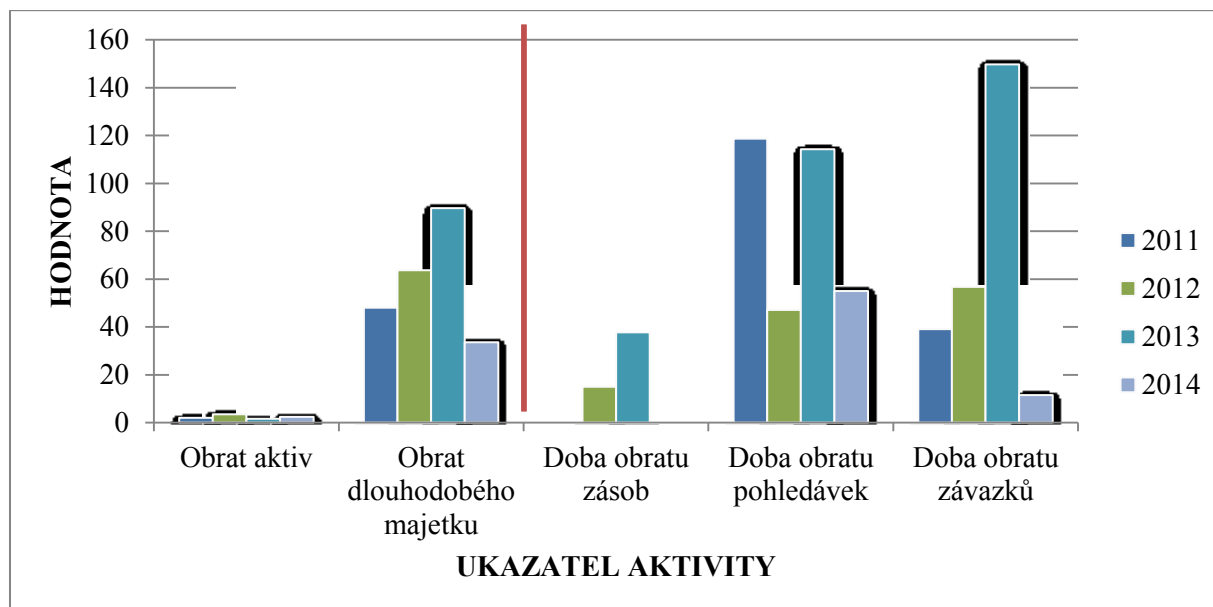
Tabulka 4.7. Výsledky ukazatelů aktivity ve dnech/obrátkách

Ukazatelé aktivity (obrátky/dny)	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	2,05	3,43	1,61	2,47
Obrat dlouhodobého majetku	48,06	63,66	89,70	33,60
Doba obratu zásob	0	15,04	37,77	0
Doba obratu pohledávek	118,66	47,12	114,32	54,94
Doba obratu závazků	39,01	56,67	149,65	11,48

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů

*Obrat = obrátky/rok, doba obratu = dny

Graf 13. Grafické znázornění ukazatelů aktivity



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska **obratu aktiv** jsou hodnoty tohoto ukazatele považovány za stabilní. Dle Knápkové (2013) je vyšší hodnota tohoto ukazatele výhodnější, a měla by se pohybovat nad hodnotou 1, což společnost CSK-Invest s.r.o. splňuje. Co se týče ukazatele **obratu dlouhodobého majetku**, výsledky nejsou tak stabilní jak u obratu aktiv. Jelikož v roce 2014 počet obrátek dlouhodobého majetku výrazně klesl z 89 obrátek na 33 obrátek ročně. Důvodem poklesu tohoto ukazatele je navýšení hodnoty dlouhodobého majetku při téměř stejné výši tržeb. K navýšení dlouhodobého majetku došlo koupí nového zařízení pro podnikatelskou činnost.

Doba obratu zásob je nestabilní. V letech 2011 a 2014 byla dokonce tato doba 0 dní, což zapříčinil nulový stav zásob, který je považován u stavebních firem za obvyklý. V letech 2012 a 2013 už firma disponovala zásobami, proto doba obratu zásob byla vyšší.

Nejdůležitějším měřítkem této skupiny ukazatelů je **doba obratu závazků a doba obratu pohledávek**, která poukazuje na platební rychlost a tím i splnění splatnosti závazků. Je všeobecně známo, že pokud je doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek, je společnost charakterizovaná jako platebně schopná (Růčková, 2015).

Z výše uvedeného grafu lze konstatovat, že tyto typy ukazatelů jsou velice nestabilní a dynamické. V roce 2014 se doba obratu závazků a pohledávek výrazně snížila, což je považováno za pozitivní jev. Snížení této doby znamená, že platební schopnost dlužníků se zlepšila, dlužníci začali poctivě platit za poskytnuté služby a zároveň se také zlepšila platební schopnost firmy CSK-Invest s.r.o.

Z pohledu firmy CSK-Invest s.r.o., je ale tato situace negativní, jelikož firma v roce 2014 byla schopna platit své závazky rychleji, než zákazníci pohledávky. Doba obratu pohledávek byla necelých 55 dní a naopak doba obratu závazků byla vyčíslena na 11,5 dní. Z toho vyplývá, že společnost CSK-Invest by se měla zaměřit na platební schopnost svých odběratelů a snažit se tyto platební prodlení eliminovat např. pomocí vyšších pokut z prodlení plateb.

Analýza zadluženosti

Tento ukazatel slouží ke zjištění, jak moc společnost využívá cizí zdroje k financování aktiv. Tímto ukazatelem jsme schopni indikovat, v jaké rizikové situaci se firma nachází při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Vysoká zadluženost znamená budoucí riziko neschopnosti splácet své závazky, nicméně vysoký podíl cizích zdrojů se nemusí jevit jako negativní (Růčková, 2015).

Výsledky ukazatele zadluženosti jsou uvedeny v následující tabulce 4.8. Postup výpočtu těchto ukazatelů je uveden v příloze 5., str. 5.

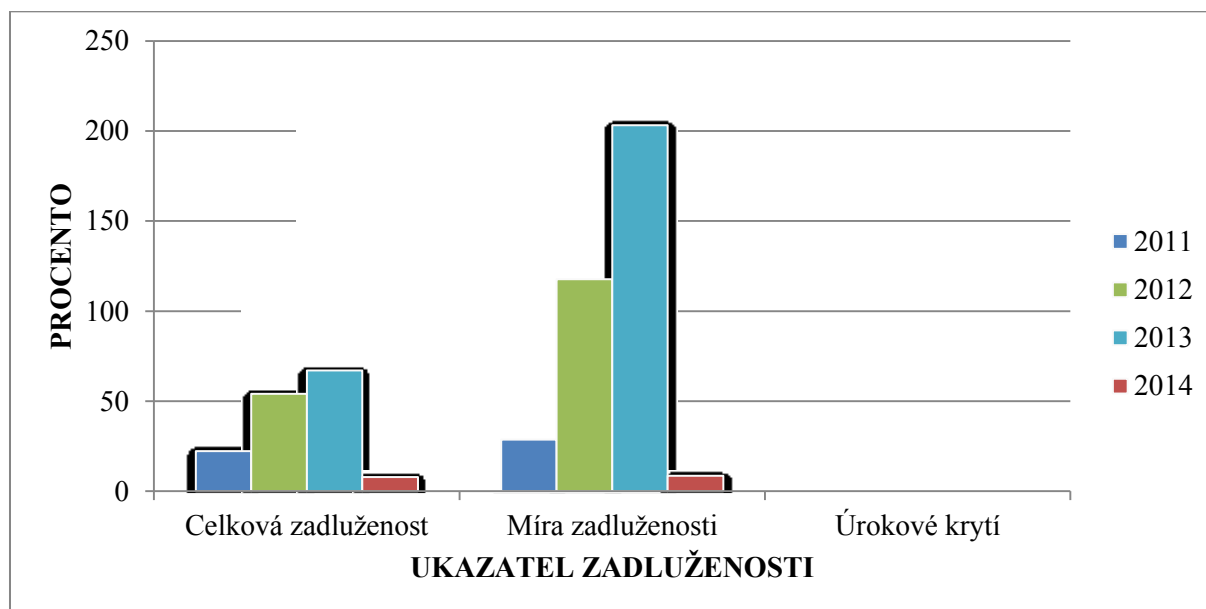
Tabulka 4.8. Výsledky ukazatelů zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	22,26	54,06	67,013	7,87
Míra zadluženosti	28,64	117,69	203,15	8,56
Úrokové krytí	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů

* v procentech (%)

Graf 14. Grafické znázornění ukazatelů zadluženosti



Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost společnosti CSK-Invest s.r.o. není stabilní. Od roku 2011 do roku 2013 docházelo k růstu zadluženosti. V roce 2013 byla zadluženost podniku nejvyšší, a to 67 %. V roce 2014 došlo k výraznému snížení procentního zadlužení, čehož firma dosáhla splacením krátkodobých závazků, a tím k celkovému snížení cizích zdrojů.

Míra zadluženosti nabývá ještě vyšších hodnot. Pomocí tohoto ukazatele lze posoudit vývoj podílu cizích zdrojů, tj. snižování či zvyšování. V případě společnosti CSK-Invest s.r.o. tento ukazatel od roku 2011 do roku 2013 nabýval stále vyšších hodnot, což znamená, že docházelo ke zvyšování stavu cizích zdrojů. Firma stále často využívala k financování aktiv cizí zdroje a tím zvyšovala celkovou zadluženost. V roce 2014 došlo k výraznému poklesu tohoto ukazatele z důvodů nízké úrovně cizích zdrojů, které společnost vykazovala.

Úrokové krytí je v průběhu celého čtyřletého období nulové, což je zapříčiněno nulovými nákladovými úroky.

4.3 Srovnání poměrových ukazatelů v rámci oboru stavebnictví

V rámci této kapitoly budou výše uvedené ukazatele finanční analýzy porovnány s výsledky ukazatelů odvětví a s vybranou konkurenční firmou.

Mezi nejvýznamnější konkurenty společnosti CSK-Invest s.r.o., co se týče předmětu podnikání (pozemní stavby) a regionu působení, se řadí společnosti:

- Bezan s.r.o. – Frýdek-Místek
- L.GREKO, s.r.o. - Třinec
- T-DEX, s.r.o. - Třinec
- BETONSTAV, s.r.o. – Frýdlant nad Ostravicí

V mnoha případech se jedná o fyzické osoby čili osoby samostatně výdělečně činné, které nelze považovat za nejvyšší konkurenci z důvodu odlišné právní formy podnikání a tím i odlišných podmínek souvisejících s podnikáním.

V následující tabulce 4.9. jsou uvedeny základní informace největších konkurentů společnosti CSK-Invest. Na základě porovnání předmětu podnikání, obratu a počtu zaměstnanců daných firem bude vybrána největší konkurence.

Tabulka 4.9. Charakteristika vybraných konkurentů v okolí

Firma	Předmět podnikání	Obrat (v tis. Kč)	Počet zaměstnanců
BEZAN, s.r.o.	Práce výkopové a zemní, kanalizace, odvodnění, terénní úpravy, drcení zeminy, výstavba a rekonstrukce RD, odvoz a likvidace odpadů, ubytování v chatkách	10 000 – 50 000	6-25
L.GREKO, s.r.o.	Výstavba, údržba a správa komunikací – zemní práce	neudáno	6-25
T-DEX, s.r.o.	Občanské a průmyslové stavby, inženýrské sítě, chodníků, komunikací, dozorování staveb a poradenství	neudáno	6-25
BETONSTAV, s.r.o.	Výstavba rodinných domů, inženýrských sítí, komunikace, betonářské práce (vlastní betonárnu), prodej materiálů (sypké a betonové směsi)	neudáno	6-25

Zdroj: vlastní zpracování dle Evropské databanky, Veřejného rejstříku a sbírky listin

Pro srovnání finančních ukazatelů byla vybrána společnost T-DEX, která je z pohledu určených aspektů vybrána za největšího konkurenta společnosti CSK-Invest. Finanční ukazatelé této společnosti jsou vypočteny na základě účetních výkazů (viz příloha 6.).

V následující tabulce 4.10. jsou uvedeny výsledky ukazatelů likvidity. Výpočty ukazatelů konkurence a odvětví jsou uvedeny v příloze 7, str. 1.

Tabulka 4.10. Porovnání ukazatelů likvidity firem v rámci odvětví

Ukazatelé likvidity 2014	CSK-Invest	T-DEX	Odvětví
Okamžitá likvidita – I. stupeň	6,97	1,66	0,45
Pohotová likvidita – II. stupeň	11,76	2,22	1,65
Běžná likvidita – III. stupeň	11,76	2,47	1,84

Zdroj: vlastní zpracování

* v indexech

Z výše uvedených výsledků ukazatelů likvidity je zřejmé, že hodnoty likvidity společnost CSK-Invest se výrazně liší od výsledků konkurenční společnosti T-DEX a výsledků celého stavebního odvětví. Ukazatele okamžité a běžné likvidity odvětví spadají do doporučeného rozmezí. Pouze pohotová likvidita odvětví je vyšší než její horní doporučená hranice 1,5, a to o 0,15 bodů. Hodnoty likvidity společnosti T-DEX také nenabývají doporučených hodnot. Na základě toho lze konstatovat, že když jsou hodnoty likvidity společnosti CSK-Invest výrazně vyšší než hodnoty společnosti T-DEX, také její schopnost úhrady závazků je lepší. Z pohledů věřitelů je firma CSK-Invest věrohodnějším dlužníkem než společnost T-DEX. Naopak z hlediska efektivity využití finančních prostředků je na tom společnost CSK-Invest hůře.

V následující tabulce 4.11. jsou uvedeny výsledky ukazatelů rentability. Výpočty ukazatelů konkurence a odvětví jsou uvedeny v příloze 7, str. 1.

Tabulka 4.11. Porovnání ukazatelů rentability firem v rámci odvětví

Ukazatelé rentability 2014	CSK-Invest	T-DEX	Odvětví
Rentabilita tržeb (ROS)	13,81	4,98	2,67
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	34,10	15,55	2,38
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	37,07	24,5	5,87

Zdroj: vlastní zpracování

* v procentech (%)

Ukazatelé rentability se v rámci odvětví pohybují na nižší úrovni, než u vybraných firem. Rentabilita tržeb odvětví je 2,67%, u společnosti T-DEX je vyšší (4,98%) a u společnosti CSK-Invest je téměř 5 krát vyšší než hodnoty odvětví. Hodnoty ukazatelů rentability se odvíjí zejména od čistého zisku, který je v porovnání s konkurenční firmou vyšší u firmy CSK-Invest.

Rentabilitu tržeb ovlivňují také tržby, které jsou u společnosti CSK-Invest vyšší. Ukazatel rentability vlastního kapitálu je u společnosti CSK-Invest také vyšší. Tento ukazatel ovlivňuje mimo výše čistého zisku také výše vlastního kapitálu, který je v porovnání s konkurenční firmou téměř 2x větší. Rentabilita celkového kapitálu firmy CSK-Invest je vyšší dokonce o 18,55% než u společnosti T-DEX, což je zapříčiněno aktivy, které jsou sice obdobné u společnosti T-DEX, ale v poměru s čistým ziskem je hodnota rentability přesto

vyšší. Na základě výsledků všech typů ukazatelů rentability lze konstatovat, že společnost CSK-Invest je ziskovější.

V následující tabulce 4.12. jsou uvedeny výsledky ukazatelů aktivity. Výpočty ukazatelů konkurence a odvětví jsou uvedeny v příloze 7, str. 1-2.

Tabulka 4.12. Porovnání ukazatelů aktivity firem v rámci odvětví

Ukazatelé aktivity 2014	CSK-Invest	T-DEX	Odvětví
Obrat aktiv	2,47	3,12	0,89
Obrat dlouhodobého majetku	33,60	19,94	2,65
Doba obratu zásob	0	9,84	26,66
Doba obratu pohledávek	54,94	22,02	173,95
Doba obratu závazků	11,48	39,31	144,65

Zdroj: vlastní zpracování

*Obrat = obrátky, Doba obratu = dny

Ukazatelé **obratu aktiv a dlouhodobého majetku** udávají kolikrát se aktiva či dlouhodobý majetek „obráť“ než se přemění na finanční prostředky. Obrat aktiv odvětví se pohybuje pod doporučenou hodnotu 1, což znamená, že v odvětví se váže více aktiv, než je účelné. Vznikají tak zbytečné náklady spojené s aktivy. Vybrané společnosti naopak vykazují obrat aktiv vyšší než 1, což znamená, že výše aktiv je nižší než výše tržeb. Na základě tohoto poměru je zřejmé, že společnosti disponují nízkými aktivy a tím i ztrácejí možnost vyšších tržeb. Při porovnání obratu dlouhodobého majetku firem s průměrem odvětví je obrat v případě obou firem vyšší, což signalizuje vysoké využití výrobních kapacit. Doba obratu zásob je v případě společnosti CSK-Invest nulová, jelikož na rozdíl od společnosti T-DEX neskladuje žádné zásoby. Doba obratu pohledávek je u společnosti T-DEX dvakrát nižší. Naopak dobu obratu závazků vykazuje vyšší než u společnosti CSK-Invest. Z pohledu společnosti je výhodnější vykazovat větší dobu obratů závazků než obratu pohledávek. V tomto případě jsou společnosti hrazeny pohledávky včas a rychleji než je daná společnost schopna hradit své závazky. Pohledávky se rychleji obrátí, a tím je firma schopna využít finance z dříve uhrazených pohledávek.

V následující tabulce 4.13. jsou uvedeny výsledky ukazatelů zadluženosti. Výpočty ukazatelů konkurence a odvětví jsou uvedeny v příloze 7, str. 2.

Tabulka 4.13. Porovnání ukazatelů zadluženosti firem v rámci odvětví

Ukazatelé zadluženosti 2014	CSK-Invest	T-DEX	Odvětví
Celková zadluženost	7,87	36,59	57,81
Míra zadluženosti	8,56	57,60	142,62

Zdroj: vlastní zpracování

* v procentech (%)

Z předchozí finanční analýzy společnosti CSK-Invest je známo, že firma ke své podnikatelské činnosti nevyužívá mnoho cizích zdrojů, od čehož se odvíjí její nízká **zadluženost**. V roce 2014 byl rozdíl zadluženosti mezi konkurenčními podniky výrazný. Společnost T-DEX vykazovala mnohem vyšší zadluženost, a to téměř o 29 % a míru zadluženosti dokonce o 49 % vyšší. V porovnání s odvětvím je zadluženost konkurenční společnosti T-DEX stále nižší. Společnost CSK-Invest sice využívá méně cizích zdrojů než společnost T-DEX, ale z pohledu úspor jsou tyto cizí zdroje optimálnější, protože úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku.

4.4 SWOT analýza

Tato analýza je základním prostředkem pro poznání vnitřního i vnějšího okolí. V rámci každého z těchto oblastí se identifikují a hodnotí dva faktory. Z vnitřního okolí silné a slabé stránky, které se odvíjí od chování společnosti, a z vnějšího okolí podniku to jsou příležitosti a hrozby, jež jsou výsledkem rozhodnutí vnějších subjektů a orgánů.

Postupové kroky analýzy prováděny dle Grasseové (2012)

1. **Příprava** – v rámci této fáze tvorby analýzy byl stanoven účel jejího provádění (pro stanovení alternativních strategií). Dále byly určeny metody, jakými se bude analýza provádět, vymezena oblast hodnocení (v našem případě nebude hodnocen podnik jako celek) a určeno kdo bude faktory identifikovat a následně také hodnotit.

2. **Samotná identifikace a hodnocení faktorů** – cílem tohoto postupového bodu je identifikovat a zhodnotit faktory. Prvním krokem je zaznamenávání faktorů do předem připravených tabulek, dále zhodnocení důležitosti faktorů pomocí párového srovnání, kdy každý faktor dané skupiny je porovnán s každým. Takový faktor, který je preferován nejvíce, má největší důležitost. Následně je nutné stanovit váhy daných faktorů, a to pomocí dělení počtu preferencí daného faktoru celkovým počtem preferencí dané skupiny. Pro snadnější aplikaci a přehlednost této metody (např. při využití párového srovnání) jsou dané faktory označeny začátečním písmenem daného faktoru (např. S1, W1, O1, T1, atd.).

3. **Sestavení matice a stanovení výsledné strategie** - tato fáze je fází výslednou, kdy se na základě hodnocení daných faktorů stanoví taková strategie, která je dle výsledků pro společnost nejoptimálnější.

Tabulka 4.14. Přehled silných stránek

Silné stránky (<i>Strengths</i>)
S1 Stroje/vybavení ve svém vlastnictví
S2 Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci, certifikáty kvality
S3 Nízká zadluženost, vysoká likvidita i rentabilita
S4 Stálí a spolehliví dodavatelé materiálů a služeb
S5 Spolupráce se státními subjekty

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s manažerem společnosti

Stroje/vybavení ve svém vlastnictví – většinu strojů, které společnost využívá ke své podnikatelské činnosti má ve svém vlastnictví. Pozitivní stránkou této situace je šetření nákladů na pronájem těchto strojů. Pronájem využívá pouze u strojů či zařízení málo využívaných.

Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci, certifikáty kvality – společnost zaměstnává kvalifikované pracovníky a neustále se snaží je vzdělávat a zdokonalovat v oboru. Firma také vlastní certifikáty kvality ISO 9001:2009.

Nízká zadluženost, vysoká likvidita i rentabilita – na základě finanční analýzy byla zjištěna u společnosti CSK-Invest nízká zadluženost. Ukazatelé likvidity a rentability také vykazovaly vysokých hodnot.

Stálí a spolehliví dodavatelé materiálů a služeb – společnost dbá na vztahy s dodavateli, což je důsledkem dlouholeté spolupráce s nimi. Díky věrnosti se společností dostává různých výhod.

Spolupráce se státními subjekty – díky zaměření společnosti na komunikace, parky, cyklostezky, autobusové zastávky atd., společnost spolupracuje se státními podniky (tj. města, obce), kteří jsou investoři neboli sponzoři veškerých těchto staveb.

Tabulka 4.15. Přehled slabých stránek

Slabé stránky (<i>Weaknesses</i>)
W1 Nedostatečný marketing
W2 Pronájem nebytových prostor a automobilů
W3 Doba obratu pohledávek > doba obratu závazků
W4 Sezónnost

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s manažerem společnosti

Nedostatečný marketing – existuje mnoho možností jak oslovit potenciální zákazníky, ale společnosti CSK-Invest s.r.o. se na metody oslovování moc nezaměřuje. Pro svou prezentaci využívá hlavně své internetové stránky a dobře odvedenou práci.

Pronájem nebytových prostor a automobilů – společnost si ke své podnikatelské činnosti pronajímá od různých subjektů nebytové prostory a dva osobní automobily. Nebytové prostory slouží k administrativním a obchodním účelům. Osobní automobily slouží zase k přepravě zaměstnanců na pracovním místo.

Doba obratu pohledávek > doba obratu závazků

Sezónnost – nevýhodou firem stavebního odvětví, které se zaměřují na venkovní stavby, je proměnlivé počasí a střídavost ročního období. Hlavní sezóna je v průběhu jara, léta a podzimu. Kdyby se společnost zaměřovala také na práce vnitřního charakteru (např. zednictví, pokládání podlah atd.), zaměstnávala by zaměstnance celoročně a tak by měla příjmy i v zimním období. Plusem by byl také vyšší zisk.

Tabulka 4.16. Přehled příležitostí

Příležitosti (<i>Opportunities</i>)
O1 Možnost získání dotace EU
O2 Růst stavební produkce
O3 Pokles cen stavebního materiálu
O4 Výstup konkurenčních firem z odvětví
O5 Zdokonalující se technologie v oblastní stavebnictví

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s manažerem společnosti

Možnost získání dotace EU – v dnešní době jsou hodně využívány dotace z Evropské unie, díky kterým dochází k podpoře podnikatelů. Jedná se například o dotace na nákup stavebních strojů.

Růst stavební produkce- v regionu ve kterém společnost sídlí, dochází k častým rekonstrukcím a výstavbám komunikací, chodníků, parků, cyklostezek, autobusových zastávek a zejména vlakových nádraží. Od roku 2010 bylo zrekonstruováno více než 10 nádraží, na kterých se společnost CSK-Invest také podílela. Díky této rostoucí produkci také dochází k růstu podílu stavebnictví na HDP.

Pokles cen stavebního materiálu – velká konkurence je také v oblasti prodeje stavebních materiálů, dodavatelé materiálů se předhánějí v cenách. Příležitostí naší společnosti může být také možnost vstupu například zahraničních dodavatelů s nabídkou nižších cen nebo získání zakázky v zahraničí.

Výstup konkurenčních firem z odvětví – jelikož je konkurence v odvětví velká, právě z tohoto důvodu může dojít k opouštění stavebního odvětví. To vše se odvíjí od schopnosti ostatních firem upoutat nové zákazníky, a následném přechodu ke konkurenci.

Zdokonalující-se technologie v oblastní stavebnictví – neustálým vývojem technologií ve stavebnictví, má firma příležitost stále zdokonalovat svou práci. I když se sama výzkumem a vývojem nezabývá, často navštěvuje různá školení a stavební veletrh, kde se dozvídá o novinkách na trhu.

Tabulka 4.17. Přehled hrozeb

Hrozby (<i>Threats</i>)
T1 Potenciální konkurence
T2 Legislativa negativního směru
T3 Pokles zakázek z důvodů nepříznivé finanční situace ekonomiky
T4 Zvyšující se platební neschopnost zákazníků
T5 Zmanipulovaná výběrová řízení

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s manažerem společnosti

Potenciální konkurence – ve stavebním oboru podniká velké množství firem, ale i přesto do odvětví stále vstupují nové firmy. Hrozbou pro hodnocenou společnost může být právě vstup nových firem do odvětví a jejich rychlé přizpůsobení se podmínkám a proniknutí na trh.

Legislativa negativního směru – novelizací zákonů může dojít k takové změně, která negativně ovlivní podnikání společností. Touto hrozbou může být například zvýšení daně z příjmů, zvýšení minimální mzdy a jakékoli podmínky pracovněprávního vztahu.

Pokles zakázek z důvodů nepříznivé finanční situace ekonomiky – mnoho veřejných zakázek je sponzorováno státními subjekty, jako jsou obce, města, kraje atd. Tyto subjekty financují veškeré zakázky z vlastních příjmů, ale také mnoho financí plyne z dotací. V tomto případě může nastat situace, že zakázka nebude dokončena například z důvodů nezískání této dotace.

Zvyšující se platební neschopnost zákazníků - v dnešní době je mnoho subjektů, které nejsou schopny platit své závazky. Tato neschopnost může firmu ohrozit, a to tím, že zákazníci přestanou platit realizované zakázky. Často tyto situace vedou k bankrotu společností.

Zmanipulovaná výběrová řízení – i když veškeré veřejné zakázky podléhají výběrovému řízení, může dojít k jejímu zmanipulování.

Tabulka 4.18. Sumarizace hodnocení faktorů

VNITŘNÍ FAKTORY							
<i>SILNÉ STRÁNKY</i>	<i>POŘADÍ</i>	<i>VÁHA</i>	<i>HODNOCENÍ</i>	<i>SLABÉ STRÁNKY</i>	<i>POŘADÍ</i>	<i>VÁHA</i>	<i>HODNOCENÍ</i>
S1 Stroje/vybavení ve svém vlastnictví	4	0,4	1,6	W1 Nedostatečný marketing	3	0,2	0,9
S2 Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci, vlastní certifikáty kvality	1	0,1	0,1	W2 Pronájem nebytových prostor a automobilů	3	0,2	0,9
S3 Nízká zadluženost	2	0,2	0,4	W3 Doba obratu pohledávek > doba obratu závazků	2	0,2	0,4
S4 Stálí a spolehliví dodavatelé materiálů a služeb	5	0,5	2,5	W4 Sezónnost	1	0,1	0,1
S5 Spolupráce se státními subjekty	3	0,3	0,9				
CELKEM	-	-	5,5	CELKEM	-	-	2,3
VNĚJŠÍ FAKTORY							
<i>PŘÍLEŽITOSTI</i>	<i>POŘADÍ</i>	<i>VÁHA</i>	<i>HODNOCENÍ</i>	<i>HROZBY</i>	<i>POŘADÍ</i>	<i>VÁHA</i>	<i>HODNOCENÍ</i>
O1 Možnost získání dotace EU	1	0,1	0,1	T1 Potenciální konkurence	4	0,4	1,6
O2 Růst stavební produkce	1	0,1	0,1	T2 Legislativa negativního směru	5	0,5	2,5
O3 Pokles cen stavebního materiálu	3	0,3	0,9	T3 Pokles zakázek z důvodů nepříznivé finanční situace zákazníka	1	0,1	0,1
O4 Výstup konkurenčních firem z odvětví	3	0,3	0,9	T4 Zvyšující se platební neschopnost zákazníků	3	0,3	0,9
O5 Zdokonalující-se technologie v oblastní stavebnictví	2	0,2	0,4	T5 Zmanipulovaná výběrová řízení	2	0,2	0,4
CELKEM	-	-	2,4	CELKEM	-	-	5,5

Zdroj: vlastní zpracování dle hodnocení manažera společnosti

4.4.1 Výsledek SWOT analýzy

Na základě hodnocení důležitosti a vah přiřazených manažerem společnosti byla vygenerována výsledná strategie, na kterou by se měla společnost zaměřit. Hodnocení manažera pomocí párového srovnání faktorů je uvedeno v příloze 8. V následující tabulce 4.19. jsou uvedeny konečné výsledky tohoto hodnocení.

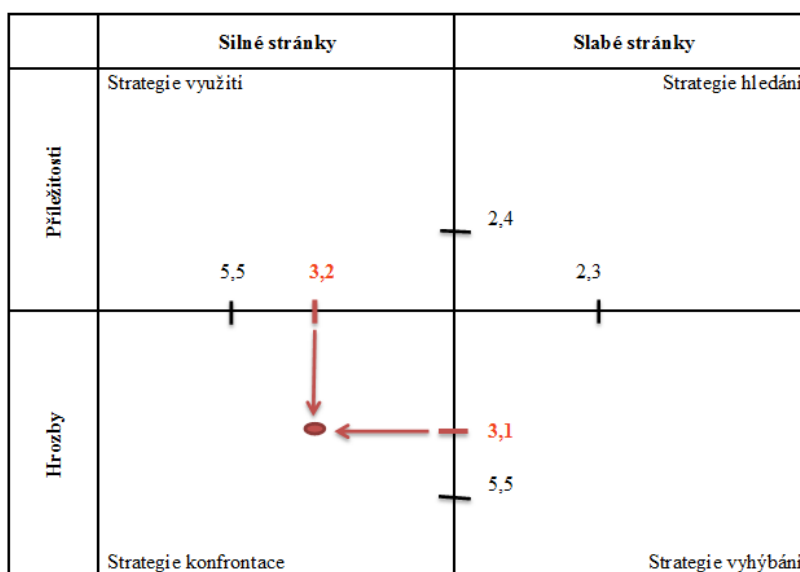
Tabulka 4.19. Přehled výsledných hodnot faktorů

Vnitřní faktory	Hodnocení	Vnější faktory	Hodnocení
Silné stránky (W)	5,5	Příležitosti (O)	2,4
Slabé stránky (S)	2,3	Hrozby (T)	5,5
Výsledná hodnota	3,2	Výsledná hodnota	-3,1

Zdroj: vlastní zpracování

K výsledné hodnotě bylo dosaženo odečtením vždy negativních faktorů v daném prostředí od pozitivních, čili od silných stránek odečteny slabé stránky, a od příležitostí odečteny hrozby. Matice SWOT se tvoří zaznamenáváním výsledných hodnot do přehledného grafu. Strategie se volí dle toho, v jakém kvadrantu se střetnout výsledné hodnoty daných skupin. Grafický náhled je v následujícím obrázku 4.2.

Obrázek 4.2. Matice SWOT



Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseové (2012)

V případě společnosti CSK-Invest s.r.o. byla vygenerována strategie konfrontace. Firma by měla tedy využít své výborné silné stránky k eliminaci hrozeb, které na společnost působí z vnějšího okolí. Například hrozbu vysoké pravděpodobnosti vstupu potenciální konkurence na trh omezit svými kvalitními službami a dlouholetými zkušenostmi. Díky těmto kvalitám budou zákazníci věrni společnosti a na základě této situace nebudou potenciální konkurenti ochotni do stavebního odvětví vstupovat. Pokud svými kvalitními službami společnost také přiláká nové zákazníky, může nastat dokonce odchod stávající konkurence z daného odvětví, což by bylo přínosem pro společnost CSK-Invest s.r.o.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole budou shrnuty výsledky provedených analýz, na základě kterých budou navrženy možné strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Na základě PEST analýzy byly zhodnoceny 4 prostředí: politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické. V rámci politicko-legislativního nebyly zjištěny žádné výrazné negativní změny. Došlo pouze ke zpřísnění požadavku evropské unie na znovu posouzení vlivu na životní prostředí pomocí procesu EIA, které se však snaží ministerstvo životního prostředí vyřešit. Z ekonomického hlediska není stavební odvětví přitažlivé pro vstup na tento trh, ale na základě očekávání expertů, kteří předpokládají nárůst produkce v roce 2017, by se mohlo do budoucna stát atraktivnějším. Sociální pohled zaznamenal postupný pokles manuálně pracujících obyvatel, což se může pro stavební společnost jevit jako negativní. Z technologického hlediska nebyly zjištěny žádné faktory, které by podnik výrazně ovlivnily.

Porterova analýza hodnotí pět faktorů, které působí a tím i ovlivňují podniky v daném odvětví. Společnost tedy ovlivňují dodavatelé, zákazníci, konkurenti (jak současní tak i potenciální) a možné substituty. Za nejvyšší hrozbu pro společnosti v odvětví byla vyhodnocena vyjednávací síla zákazníků, jelikož ti si vybírají společnosti na základě výběrových řízení s předem stanovenými podmínkami, kterým se musí vstupující firmy do konkurzu přizpůsobit. Jako nejnižší riziko v odvětví byla stanovena hrozba substitutů.

Další využitou metodou byla finanční analýza, která byla provedena poměrovými ukazateli s následným porovnáním výsledků s největší konkurencí společnosti CSK-Invest a také s ukazateli celého odvětví. V porovnání výsledků ukazatelů likvidity byla likvidita společnosti CSK-Invest horší, jelikož nespádala do doporučeného rozmezí na rozdíl od výsledků společnosti T-DEX s.r.o. Ukazatelé likvidity společnosti CSK-Invest se na rozdíl od společnosti T-DEX a celého průměru v odvětví výrazně liší. Ukazatelé rentability jsou u CSK-Invest také v obou porovnáních vyšší. V oblasti aktivity je u společnosti CSK-Invest za negativní považována vyšší doba obratu pohledávek než závazků. U společnosti T-DEX tomu tak není. Z pohledu průměrů ukazatelů odvětví jsou doby obratu pohledávek také vyšší než doby obratu závazků, což utvrzuje, že většina firem v odvětví se potýká se situací pozdějších úhrad pohledávek od odběratelů či zákazníků. Ukazatel celkové

zadluženosti byl naopak horší u společnosti T-DEX. Jak již bylo uvedeno, společnost CSK-Invest ke své podnikatelské činnosti cizí zdroje moc nevyužívá.

SWOT analýza byla využita k souhrnu všech předchozích analýz, kde byly zaznamenány a posouzeny jak silné, slabé stránky tak možné příležitosti a ohrožení pro firmu CSK-Invest s.r.o. Výsledkem této analýzy je strategie konfrontace, na základě které by měla společnost omezit případné hrozby svými silnými stránkami.

Návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti CSK-Invest s.r.o.:

Využití dotace poskytovaných z fondu Evropské unie - Evropská unie nabízí široké spektrum dotací v rámci operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Získání dotací je sice finančně a časově náročné, ale například dle společnosti Euroforum je úspěšnost dotací 80%, která se odvíjí od kvality zpracování žádosti na dotace. Právě společnost Euroforum Grou nabízí podporu v získávání dotací z EU. Díky nové dohodě pro programové období 2014-2020 je České republice nabízeno z Evropských fondů téměř 24 miliard euro. V přepočtu kurzem ČNB je to více než 650 miliard korun. Další známé agentury zaměřující se na poradenství v oblasti dotací jsou například ENovation, Innova, Snadné dotace – Easy subsidies in EU s.r.o. a další.

Získání zpětné vazby od zákazníků - hrozba vstupu nových firem může v budoucnu narůstat, proto je dobré vytvořit si dobré jméno a vztahy se zákazníky, aby nedošlo k přechodu zákazníku ke konkurenci. Z tohoto důvodu by se měla společnost zaměřit také na marketing, díky kterému dokáže firma lépe poznat požadavky zákazníků, ale také informace o konkurenci, tržních příležitostech a rizicích. K tomuto poznání lze využít několik metod marketingového výzkumu. Z pohledu stavebního podniku je optimální využití dotazníkového šetření, které by bylo prováděno se stávajícími zákazníky. Po provedení stavebního díla, by každý zákazník obdržel dotazník. Tímto získá společnost CSK-Invest zpětnou vazbu. Zjistí tak spokojenost svého zákazníka, ale také možné negativní stránky, se kterými pak lze lépe pracovat a eliminovat je.

Jednou ze slabých stránek společnosti byl uveden slabý marketing, jelikož firma ke své komunikaci se zákazníky využívá pouze svých webových stránek. Proto by se firma měla také zaměřit na zviditelnění sebe samé, a to zlepšením propagačních předmětů – reklamu.

Tabulka 5.1. Náklady na reklamní plakáty

<i>Fixní náklady na grafické zpracování plakátu</i>		
Náklady na grafické zpracování	400 Kč	
<i>Náklady dle počtu vytištěných plakátů</i>	<i>1 ks</i>	<i>10 ks</i>
Plakát 2 x 1,5 (230 Kč x 3m ² = 690 Kč/ks)	690 Kč	6 900 Kč
Pronájem plochy	300 Kč/měsíc	2 100 Kč/měsíc *

Zdroj: vlastní zpracování

*s pronájmem ploch je počítáno pouze u 7mi ks plakátů, jelikož zbylé 3 ks budou vyvěšovány vždy v místě stavení zdarma.

Je doporučeno nechat vyrobit 10 plakátů, s tím že 7 plakátů bude vyvěšeno na veřejné plochy a 3 plakáty budou sloužit k reklamě na místě stavby. Vždy když bude firma CSK-Invest provádět stavební dílo, u této stavby bude vyvěšen jeden reklamní plakát. Předpokládané celkové náklady na výrobu těchto deseti plakátů jsou 7 300 Kč. Dále je nutno počítat také s pronájmem plochy a to průměrně 2 100 Kč/měsíc.

Jako další předmět propagace je navrženo založení facebookového profilu společnosti, jelikož v poslední době hodně měst a obcí tuto sociální síť také využívá. Společnost pomocí tohoto profilu může prezentovat své dosud provedené stavby, ale také zákazníci mohou vkládat k profilu společnosti různé recenze.

Snížení doby obratu pohledávek – alespoň na úroveň doby obratu závazků. Popřípadě pokud se povede tak i nižší, aby mohla společnost volné peníze investovat. Tuto eliminaci doby obratu pohledávek by mohla společnost provést stanovením nižší doby splatnosti faktur, popřípadě vyššími úroky z prodlení těchto plateb. Dalším optimálním řešením by mohlo být stanovení vyšších procentních záloh z celkové ceny zakázky.

Investování do výnosnějších aktivit - na základě neoptimálních výsledků analýzy ukazatelů likvidity je společnosti doporučeno, aby své volné finanční prostředky investovala do výnosnějších aktivit. Díky vyšší běžné likviditě je sice společnost schopnější platit své závazky, ale také poukazuje na neefektivní využití volných financí. Existuje více možností

investování. Dle expertů (bankéři a správci fondů), je výhodné se zaměřit na investice do fondů, u kterých se předpokládá roční výnos v rozmezí 5-6 procent. Tento způsob investování je dle expertů výhodný jen z dlouhodobého hlediska. Další výhodnou investicí dnešní doby je investice do nemovitostí. David Kufa (makléř společnosti Conseq) uvádí, že investoři by se neměli zaměřovat pouze na jeden nástroj investování, ale měli by využít tzv. portfolio investic. V tomto portfoliu by měly být zastoupeny jak investice do akcií tak do nemovitostí. Dále také doporučuje část financí držet v hotovosti, sledovat situaci na trhu a vyčkat na další výhodné příležitosti k investování (časopis Ekonom).

Zvážení vstupu na zahraniční trh - například blízké pohraničí Polska. Před vstupem na zahraniční trh je nutné podrobně zanalyzovat daný trh. Zaměřit se na analýzu prostředí (například pomocí analýzy PEST a PORTER). Poté posoudit své silné a slabé stránky a zhodnotit, zda by firma na zahraničním trhu obstála či nikoli.

6 ZÁVĚR

Záměrem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost stavebního podniku – CSK-Invest s.r.o., který nabízí své kvalitní služby více než 18 let. Jde o malý podnik, který se zaměřuje na zemní práce jako je výstavba kanalizací, pozemních komunikací, chodníků, parkovišť a dalších. Firma je považována za konkurenceschopnou a to hlavně proto, že jako jedna z mála stavebních firem v okolí provádí také protlaky a měření hutnění.

Hodnocení konkurenceschopnosti bylo prováděno na základě několika analytických metod. Jako první byla využita PEST analýza, která zkoumá změny čtyř základních oblastí v rámci odvětví. Tyto změny mohou být jak pozitivní tak negativní pro danou společnost. Za nejvíce ovlivňující byl stanoven ekonomický a politicko-legislativní faktor.

Druhou externí analýzou byl Porterův model pěti konkurenčních sil zabývající se pěti vnějšími činiteli ovlivňující stavební společnost. Na základě bodového hodnocení expertů stavebního oboru se dospělo k závěru, že nejvíce je společnost ovlivněna svými zákazníky, kteří mají vysokou schopnost diktovat si podmínky. Co se týče hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, ta byla vyhodnocena jako střední a to z důvodu klesajícího indexu stavební produkce od roku 2016. Jelikož v roce 2017 se předpokládá mírný nárůst této produkce, může se hrozba vstupu nových konkurentů také zvyšovat.

Pro rozbor interních prostředí byla vybrána finanční analýza, na základě které lze stanovit finanční situaci podniku. Finanční analýza se provádí různými metodami, ale v této práci byla využita nejsnadnější metoda a to metoda poměrových ukazatelů. Za nejvyužívanější poměrový ukazatel je považována rentabilita, která poukazuje na schopnost podniku vytvářet zisk. Dále pak likvidita, aktivita a zadluženost. Zdrojem pro provedení této analýzy byly účetní výkazy společnosti (rozvaha, výkaz zisku a ztráty), které byly poskytnuty danou společností. Pro možnost sledování vývoje daných ukazatelů byly analyzovány čtyři předcházející roky 2010 až 2014. Rok 2015 nebylo možné analyzovat, jelikož v době zpracování nebyly ještě účetní výkazy k dispozici.

Poslední metodou byla SWOT analýza, ve které jsou zahrnuty faktory jak vnitřního tak vnějšího prostředí. Po zhodnocení všech faktorů byla vygenerována strategie konfrontace, což

znamená, že podnik by měl ke zvýšení konkurenceschopnosti využít svých silných stránek a tím eliminovat možné hrozby působící na podnik z vnějšího okolí.

Závěrem této práce jsou navržena doporučení, která by mohla přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti stavebního podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

BENSOUSSAN, Babette E. and Craig S FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, 2013, 273 p. ISBN 978-013-3101-027.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. 255 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Praha: C.H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-802-472-432-4.

MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 132 s. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVATOŠ, Miroslav a kol. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické zdroje

PLCHOVÁ B. Konkurenceschopnost v mezinárodním prostředí. *Vybrané aspekty postavení nových členských zemí EU* [online]. Praha, 2011. [cit. 2016-3-20]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=328.pdf>.

Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455> [cit. 2016-4-22]. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstev (o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90> [cit. 2016-4-22]. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 563 ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 107. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563> [cit. 2016-5-12]. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89> [cit. 2016-5-12]. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o dani z příjmu. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 117. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586> [cit. 2016-5-12]. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 183 ze dne 14. března 2006 o územním plánování a stavebním řízení. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 63. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183> [cit. 2016-5-12]. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84/2006. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262> [cit. 2016-5-12]. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 589 ze dne 20. listopadu 1992 o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 118. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-589> [cit. 2016-5-12]. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 592 ze dne 20. Listopadu 1992 o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 119. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-592> [cit. 2016-5-12]. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 235 ze dne 1. dubna 2004 o dani z přidané hodnoty. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 78. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235> [cit. 2016-5-12]. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 137 ze dne 14. března 2006 o veřejných zakázkách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 47. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-137> [cit. 2016-5-12]. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 134 ze dne 19. dubna 2016 o zadávání veřejných zakázek. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2016, částka 51. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134> [cit. 2016-5-12]. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 100 ze dne 20. února 2001 o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 40. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-100> [cit. 2016-5-12]. ISSN 1211-1244.

CSK-INVEST, s. r. o. *CSK-Invest s. r. o. – Stavební práce* [online]. 2010 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.csk-invest.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistika&My - měsíčník Českého statistického úřadu: *Stavebnictví a bytová výstavba v roce 2015* [online]. ČSÚ, 4/2016 [cit. 2016-05-26]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/04/stavebnictvi-a-bytova-vystavba-v-roce-2015/>.

CEEC RESEARCH. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q4/2015 ze dne 1. prosince 2015* [online]. CEEC RESEARCH [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/filter-research-list?iResearchId=110&sCountry=CZ&sYear=2015&do=downloadResearch>.

CEEC RESEARCH. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q2/2016 ze dne 1. června 2016* [online]. CEEC RESEARCH [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/filter-research-list?iResearchId=110&sCountry=CZ&sYear=2015&do=downloadResearch>.

KURZYCZ. *Inflace-2016, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. KURZYCZ, 2016, [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.

KURZYCZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj rok 2016* [online]. KURZYCZ, 2016, [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Přehled a vývoj částek minimální mzdy. Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991* [online]. MPSV, 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: (cit. <http://www.mpsv.cz/cs/871>).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. čtvrtletí 2016* [online]. ČSÚ, 2016 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-v-1-ctvrtleti-2016>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. čtvrtletí 2015* [online]. ČSÚ, 2015 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-v-1-ctvrtleti-2015-dosahla-vyse-23-050-kc>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Tvorba a užití HDP - 1. čtvrtletí 2016. Výdaje domácností významně přispěly k růstu HDP* [online]. ČSÚ, 2016 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-1-ctvrtleti-2016>.

ÚŘAD PRÁCE ČR. *Měsíční statistická zpráva květen 2016* [online]. ÚŘAD PRÁCE ČR, 2016 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/statistiky/komentarmsk_0516.pdf.

ÚŘAD PRÁCE ČR. *Nezaměstnaných je nejméně od ledna 2009, volných míst pak nejvíce od října 2008* [online]. ÚŘAD PRÁCE ČR, 2016 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2016/06/2016_06_08_tz_nezamestnanost_kveten_2016.pdf.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýzy podnikové sféry za rok 2014 ze dne 3. dubna 2015* [online]. MPO, 2015 [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>.)

MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI. *Veřejný rejstřík a sbírka listin – T-Dex s.r.o.* [online]. MS, 2015 [cit. 2016-07-2]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41961551&subjektId=221773&spis=834690>.

EVROPSKÁ DATABANKA. *Katalog firem* [online]. EVROPSKÁ DATABANKA, 2016 [cit. 2016-06-18]. Dostupné z: <http://www.edb.cz/katalog-firem/stavebnictvi/inzenyrskesite/region/moravskoslezsky/frydek-mistek/>.

EUROFORUM GROUP – PORADENSKÁ SPOLEČNOST PRO DOTACE Z EVROPSKÉ UNIE. *Nejčastější dotazy žadatelů o dotace z fondu EU* [online]. EUROFORUM GROUP, 2016 [cit. 2016-06-25]. Dostupné z: <http://www.euroforumgroup.cz/cs/nejcastejsi-dotazy/nejcastejsi-dotazy-zadatelu-o-dotace-z-fondu-eu.html>.

EKONOM. *Kam investovat v roce 2016?* [online]. Časopis ekonom, 2016. [cit. 2016-06-25]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-65117410-kam-investovat-v-roce-2016>.

SEZNAM ZKRATEK

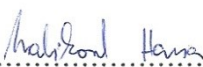
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
v. o. s.	veřejná obchodní společnost
k. s.	komanditní společnost
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
a. s.	akciová společnost
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
HDP	hrubý domácí produkt
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
DPH	daň z přidané hodnoty
EIA	Environmental Impact Assessment - vyhodnocení vlivů na životní prostředí
ÚP ČR	Úřad práce České republiky
ČSÚ	Český statistický úřad
ISO	International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	informační technologie
ROS	rentabilita tržeb
ROA	rentabilita celkového kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15. 7. 2016


.....

Bc. Hana Maliková

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. Vzorce poměrových ukazatelů

Příloha 2. Rozvaha CSK-Invest ve zjednodušené podobě (v tis. Kč za období 2011-2014)

Příloha 3. Výkaz zisku a ztráty CSK-Invest (v tis. Kč za období 2011-2014)

Příloha 4. Hodnocení pěti konkurenčních sil v rámci Porterovy analýzy

Příloha 5. Výpočty poměrových ukazatelů podniku CSK-Invest s. r. o.

Příloha 6. Účetní výkazy společnosti T-Dex s.r.o.

Příloha 7. Výpočet ukazatelů finanční analýzy společnosti T-dex s.r.o. a stavebního odvětví za kalendářní rok 2014

Příloha 8. Párové srovnání vnitřních a vnějších faktorů v rámci SWOT analýzy

PŘÍLOHY

Příloha 1. Vzorce poměrových ukazatelů

Ukazatelé likvidity

Likvidita 1. Stupně – okamžitá likvidita (cash ratio)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.1.)$$

Tento ukazatel pracuje s peněžním majetkem, čili prostředky které jsou „okamžitě“ k dispozici. Knápková (2013) ve své knize uvádí, že doporučená hodnota okamžité likvidity je v rozmezí 0,2 – 0,5.

Likvidita 2. Stupně – pohotová likvidita (acid test)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.2.)$$

Úkolem tohoto ukazatele je znázornit jak je podnik schopen splácet své závazky z oběžných aktiv, aniž by nemusel prodat veškeré své zásoby. Růčková (2015) ve své knize uvádí, že pokud výsledek tohoto ukazatele je roven 1, pak podnik je schopen hradit své závazky z oběžných aktiv mimo financí vázaných v zásobách. Z této teorie vyplývá, že doporučená dolní mez tohoto ukazatele je 1 a horní mez ve výši 1,5.

Likvidita 3. Stupně – běžná likvidita (current ratio)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.3.)$$

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát je podnik schopen zaplatit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv. Na rozdíl o pohotové likvidity se zde počítá i s prodejem zásob. Doporučená hodnota ukazatele je pak v rozmezí 1,5 – 2,5. (Knápková, 2013) U tohoto ukazatele platí pravidlo: Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je podnik schopnější v úhradě svých závazků. (Růčková, 2015)

Ukazatelé rentability

Rentabilita tržeb (return on sales – ROS)

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \times 100 \quad (2.4.)$$

Tento ukazatel pracuje s několika variantami zisku. Může se jednat o zisk před zdaněním či po zdanění, což je zisk po odečtení úroků a daní. Místo tržeb lze také využít hodnotu výnosů, pak výsledek ukazatele říká, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč výnosů podniku. (Knápková, 2013)

Rentabilita celkového kapitálu (return on assets – ROA)

$$ROA = \frac{EAT}{aktiva} \times 100 \quad (2.5.)$$

- EAT – zisk po zdanění

Tento ukazatel vyjadřuje celkovou výkonnost podniku. V rámci tohoto ukazatele se využívá hodnota EBIT, což je takový zisk, který nepočítá se zadlužením podniku a daněmi. (Knápková, 2013)

Rentabilita vlastního kapitálu (return on equity – ROE)

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapitál} \times 100 \quad (2.6.)$$

Na rozdíl od ukazatele rentability celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu k vyjádření výkonnosti podniku využívá pouze kapitálu vloženého vlastníky podniku.

Ukazatelé aktivity

Obrat aktiv

$$obrat aktiv = \frac{tržby}{aktiva} \quad (2.7.)$$

Obrat dlouhodobého majetku

$$obrat dlouh. majetku = \frac{tržby}{dlouhodobý majetek} \quad (2.8.)$$

Doba obratu zásob

$$doba obratu zásob = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{tržby} \times 360 \quad (2.9.)$$

Doba obratu pohledávek

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (2.10.)$$

Doba obratu závazků

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (2.11.)$$

Ukazatelé zadluženosti

Celková zadluženost

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12.)$$

Míra zadluženosti

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.13.)$$

Úrokové krytí

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.14.)$$

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

Příloha 2. Rozvaha CSK-Invest ve zjednodušené podobě (v tis. Kč za období 2011-2014)

		2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem		4960	4356	9904	5513
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	212	235	178	405
B.I.	Nehmotný				
B.II.	Hmotný	87	110	53	405
B.III.	Finanční	125	125	125	
C.	Oběžná aktiva	4742	4117	9721	5104
C.I.	Zásoby		625	1675	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	3358	1958	5070	2077
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	1384	1534	2976	3027
D.	Ostatní aktiva	6	4	5	4
D.I.	Časové rozlišení	6	4	5	4

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti CSK-Invest, s. r. o.

		2011	2012	2013	2014
Pasiva celkem		4960	4356	9904	5513
A.	Vlastní kapitál	3855	2001	3267	5072
A.I.	Základní kapitál	300	300	300	300
A.II.	Kapitálové fondy				
A.III.	Fondy ze zisku	30	30	30	30
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	3555	3524	1671	2862
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-30	-1853	1266	1880
B.	Cizí zdroje	1104	2355	6637	434
B.I.	Rezervy				
B.II.	Dlouhodobé závazky				
B.III.	Krátkodobé závazky	1104	2355	6637	434
B.IV.	Bankovní úvěr a výpomoci				
C.	Ostatní pasiva	1			7
C.I.	Časové rozlišení	1			7

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti CSK-Invest, s. r. o.

Příloha 3. Výkaz zisku a ztráty CSK-Invest (v tis. Kč za období 2011-2014)

	Položka	2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží		21	37	135
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		8	36	131
+	Obchodní marže		13	1	4
II.	Výkony	10188	15564	16978	11799
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	10188	14938	15929	13474
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti		626	1049	-1675
II.3.	Aktivace				
B.	Výkonová spotřeba	7963	14286	13226	7203
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	865	5039	4783	3113
B.2.	Služby	7098	9247	8443	4090
+	Přidaná hodnota	2225	1291	3753	4600
C.	Osobní náklady součet	2079	2338	2357	2267
C.1.	Mzdové náklady	1514	1718	1753	1680
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace				
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	517	573	557	544
C.4.	Sociální náklady	48	47	47	43
D.	Daně a poplatky	5	5	3	29
E.	Odpisy dlouhodobého nehm. a hmot. majetku	86	74	55	34
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu				
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku				
III.2.	Tržby z prodeje materiálu				
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu				
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku				
F.2.	Prodaný materiál				
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období				
IV.	Ostatní provozní výnosy	59			-7
H.	Ostatní provozní náklady	98	715	24	47
V.	Převod provozních výnosů				
I.	Převod provozních nákladů				
*	* Provozní výsledek hospodaření	16	-1841	1314	2216
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				

J.	Prodané cenné papíry a podíly				
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů				
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého fin. majetku				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.	Náklady z finančního majetku				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti				
X.	Výnosové úroky	1			50
N.	Nákladové úroky				
XI.	Ostatní finanční výnosy				
O.	Ostatní finanční náklady	30	12	48	81
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních výnosů				
*	Finanční výsledek hospodaření	-29	-12	-48	-31
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	17			305
Q.1.	Splatná	17			305
Q.2.	Odložená				
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-30	-1853	1266	1880
XIII.	Mimořádné výnosy				
R.	Mimořádné náklady				
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
S.1.	Splatná				
S.2.	Odložená				
*	Mimořádný výsledek hospodaření				
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-30	-1853	1266	1880
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-13	-1853	1266	2185

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti CSK-Invest, s. r. o.

Příloha 4. Hodnocení pěti konkurenčních sil v rámci Porterovy analýzy

Stávající konkurence – rivalita v odvětví (stupeň hodnocení: 1 bod – nejnižší, 9 – nejvyšší)		Odhad	
		2015	2017
1A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost <i>málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod), hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)</i>	7	8
1B	Růst odvětví <i>vysoký růst poptávky (1 bod), malý růst poptávky (9 bodů)</i>	5	4
1C	Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady <i>nízký (1 bod), vysoký (9 bodů)</i>	5	5
1D	Diferenciace výrobků/služeb <i>vysoká diferenciace (1 bod), nízká diferenciace (9 bodů)</i>	7	6
1E	Diferenciace konkurentů <i>nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i>	5	6
1F	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? <i>v malých přírůstcích (1 bod), ve velkých přírůstcích (9 bodů)</i>	5	5
1G	Intenzita strategického úsilí <i>malá intenzita (1 bod), velká intenzita (9 bodů)</i>	7	7
1H	Náklady odchodu z odvětví <i>nízké náklady (1 bod), vysoké náklady (9 bodů)</i>	8	9
1I	Charakter konkurence, postoj k business etice <i>typ gentleman (1 bod), typ gangster (9 bodů)</i>	4	5
1J	Šíře konkurence <i>užší, omezená (1 bod), široká (9 bodů)</i>	4	5
Celkem (max. 90 bodů)		53	55
Průměr (celkem/10)		5,3	5,5

Zdroj: vlastní zpracování na základě postupu Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 171)

Hrozba vstupu nových konkurentů (stupeň hodnocení: 1 bod – nejnižší, 9 – nejvyšší)		Odhad	
		2015	2017
2A	Economies of scale – úspory z rozsahu <i>velké (1 bod), malé (9 bodů)</i>	3	4
2B	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví <i>vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</i>	2	3
2C	Přístup k distribučním kanálům <i>obtížný (1 bod), snadný (9 bodů)</i>	6	7
2D	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. <i>ano (1 bod), ne (9 bodů)</i>	3	2
2E	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle <i>nesnadný (1 bod), snadný (9 bodů)</i>	8	7
2F	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby <i>vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</i>	7	6
2G	Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existující konkurence <i>vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</i>	6	5
2H	Vládní politika <i>negativní (1 bod), pozitivní (9 bodů)</i>	6	7
2I	Vývoj po případném vstupu do odvětví <i>obtížná cesta zpět (1 bod), snadná cesta zpět (9 bodů)</i>	4	5
Celkem (max. 90 bodů)		48	48
Průměr (celkem/9)		5,3	5,3

Zdroj: vlastní zpracování na základě postupu Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 171)

Vyjednávací síla zákazníků (stupeň hodnocení: 1 bod – nejnižší, 9 – nejvyšší)		Odhad	
		2016	2017
3A	Počet významných zákazníků <i>mnoho (1 bod), málo (9 bodů)</i>	7	7
3B	Význam výrobku/služby pro zákazníka <i>významný (1 bod), nevýznamný (9 bodů)</i>	3	2
3C	Zákaznickovy „switching costs“ (náklady přechodu zákazníka ke konkurenci) <i>vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)</i>	7	8
3D	Hrozba zpětné integrace <i>nepravděpodobná (1 bod), pravděpodobná (9 bodů)</i>	2	3
3E	Ziskovost zákazníka <i>vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</i>	6	5
Celkem (max. 90 bodů)		31	36
Průměr (celkem/5)		6,2	7,2

Zdroj: vlastní zpracování na základě postupu Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 171)

Vyjednávací síla dodavatelů (stupeň hodnocení: 1 bod – nejnižší, 9 – nejvyšší)		Odhad	
		2015	2017
4A	Počet a význam dodavatelů <i>mnoho dodavatelů (1 bod), málo dodavatelů (9 bodů)</i>	4	3
4B	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? <i>velká hrozba (1 bod), malá hrozba (9 bodů)</i>	6	7
4C	Význam odběratelů pro dodavatele <i>velký (1 bod), malý (9 bodů)</i>	3	2
4D	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví <i>nepravděpodobná (1 bod), pravděpodobná (9 bodů)</i>	6	6
4E	Organizovanost pracovní síly v odvětví <i>nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i>	2	2
Celkem (max. 90 bodů)		23	23
Průměr (celkem/5)		4,6	4,6

Zdroj: vlastní zpracování na základě postupu Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 171)

Hrozba substitutů (stupeň hodnocení: 1 bod – nejnižší, 9 – nejvyšší)		Odhad	
		2015	2017
5A	Existence mnoha substitutů na trhu <i>žádné (1 bod), mnoho (9 bodů)</i>	2	3
5B	Konkurence v odvětví substitutů <i>nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i>	2	2
5C	Hrozba substitutů v budoucnu? <i>nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i>	3	4
5D	Vývoj cen substitutů? <i>zvyšovat (1 bod), snižovat (9 bodů)</i>	3	3
5E	Užitné vlastnosti substitutů? <i>zhoršovat (1 bod), zlepšovat (9 bodů)</i>	5	6
Celkem (max. 90 bodů)		15	18
Průměr (celkem/5)		3	4

Zdroj: vlastní zpracování na základě postupu Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 171)

Příloha 5. Výpočty poměrových ukazatelů podniku CSK-Invest s. r. o.

Ukazatele likvidity

OKAMŽITÁ LIKVIDITA – I stupeň (index) <i>vzorec 2.1.</i>	
2011	$\frac{1384}{1104} = 1,2536$
2012	$\frac{1534}{2355} = 0,6514$
2013	$\frac{2976}{6637} = 0,4484$
2014	$\frac{3027}{434} = 6,9746$
POHOTOVÁ LIKVIDITA – II stupeň (index) <i>vzorec 2.2.</i>	
2011	$\frac{(3358 + 1384)}{1104} = 4,2953$
2012	$\frac{(1958 + 1534)}{2355} = 1,4828$
2013	$\frac{(5070 + 2976)}{6637} = 1,2123$
2014	$\frac{(2077 + 3027)}{434} = 11,7604$
BĚŽNÁ LIKVIDITA – III stupeň (index) <i>vzorec 2.3.</i>	
2011	$\frac{(4742)}{1104} = 4,2953$
2012	$\frac{(4117)}{2355} = 1,7482$
2013	$\frac{(9721)}{6637} = 1,4647$
2014	$\frac{(5104)}{434} = 11,7604$

Zdroj: vlastní zpracování z dat účetní závěrky společnosti

Ukazatele rentability

RENTABILITA TRŽEB – ROS (%)	
<i>vzorec 2.4.</i>	
2011	$\frac{(-30)}{10188} \times 100 = -0,2945$
2012	$\frac{(-1853)}{(14938 + 21)} \times 100 = -12,3872$
2013	$\frac{(1266)}{(15929 + 37)} \times 100 = 7,9293$
2014	$\frac{1880}{(13474 + 135)} \times 100 = 13,8144$
RENTABILITA CELKOVÉHO KAPITÁLU – ROA (%)	
<i>vzorec 2.5.</i>	
2011	$\frac{(-30)}{4960} \times 100 = -0,6048$
2012	$\frac{(-1853)}{4356} \times 100 = -42,5390$
2013	$\frac{1266}{9904} \times 100 = 12,7827$
2014	$\frac{1880}{5513} \times 100 = 34,1012$
RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU – ROE (%)	
<i>vzorec 2.6.</i>	
2011	$\frac{(-30)}{3855} \times 100 = -0,7782$
2012	$\frac{(-1853)}{2001} \times 100 = -92,6037$
2013	$\frac{1266}{3267} \times 100 = 38,7511$
2014	$\frac{1880}{5072} \times 100 = 37,0662$

Zdroj: vlastní zpracování z dat účetní závěrky společnosti

Ukazatele aktivity

OBRAT AKTIV (obrátky) <i>vzorec 2.7.</i>	
2011	$\frac{10\,188}{4\,960} = 2,0540$
2012	$\frac{(14\,938 + 21)}{4\,356} = 3,4341$
2013	$\frac{(15\,929 + 37)}{9\,904} = 1,6121$
2014	$\frac{(13\,474 + 135)}{5\,513} = 2,4685$
OBRAT DLOUHODOBÉHO MAJETKU (obrátky) <i>vzorec 2.8.</i>	
2011	$\frac{10\,188}{212} = 48,0566$
2012	$\frac{(14\,938 + 21)}{235} = 63,6553$
2013	$\frac{(15\,929 + 37)}{178} = 89,6966$
2014	$\frac{(13\,474 + 135)}{405} = 33,6025$
DOBA OBRATU ZÁSOb (dny) <i>vzorec 2.9.</i>	
2011	$\frac{0}{10\,188} \times 360 = 0$
2012	$\frac{625}{(14\,938 + 21)} \times 360 = 15,2500$
2013	$\frac{1675}{(15\,929 + 37)} \times 360 = 38,2923$
2014	$\frac{0}{(13\,474 + 135)} \times 360 = 0$

Zdroj: vlastní zpracování z dat účetní závěrky společnosti

DOBA OBRATU POHLEDÁVEK (dny)

<i>vzorec 2.10.</i>	
2011	$\frac{3\,358}{10\,188} \times 360 = 120,3053$
2012	$\frac{1\,958}{(14\,938 + 21)} \times 360 = 47,7753$
2013	$\frac{5\,070}{(15\,929 + 37)} \times 360 = 115,9057$
2014	$\frac{2\,077}{(13\,474 + 135)} \times 360 = 55,7062$
DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ (dny)	
<i>vzorec 2.11.</i>	
2011	$\frac{1\,104}{10\,188} \times 360 = 39,5524$
2012	$\frac{2\,355}{(14\,938 + 21)} \times 360 = 57,4620$
2013	$\frac{6\,637}{(15\,929 + 37)} \times 360 = 151,7290$
2014	$\frac{434}{(13\,474 + 135)} \times 360 = 11,6401$

Zdroj: vlastní zpracování z dat účetní závěrky společnosti

Ukazatele zadluženosti

CELKOVÁ ZADLUŽENOST (%) <i>vzorec 2.12.</i>	
2011	$\frac{1\,104}{4\,960} \times 100 = 22,2581$
2012	$\frac{2\,355}{4\,356} \times 100 = 54,0634$
2013	$\frac{6\,637}{9\,904} \times 100 = 67,0133$
2014	$\frac{434}{5\,513} \times 100 = 7,8723$
MÍRA ZADLUŽENOSTI (%) <i>vzorec 2.13.</i>	
2011	$\frac{1\,104}{3\,855} \times 100 = 28,6381$
2012	$\frac{2\,355}{2\,001} \times 100 = 117,6912$
2013	$\frac{6\,637}{3\,267} \times 100 = 203,1527$
2014	$\frac{434}{5\,072} \times 100 = 8,5568$
ÚROKOVÉ KRYTÍ (%) <i>vzorec 2.14.</i>	
2011	$\frac{(-13)}{0} = 0$
2012	$\frac{(-1\,853)}{0} = 0$
2013	$\frac{1\,266}{0} = 0$
2014	$\frac{2\,185}{0} = 0$

Zdroj: vlastní zpracování z dat účetní závěrky společnosti

Příloha 6. Účetní výkazy společnosti T-Dex s.r.o.

Rozvaha ke dni 31. 3. 2015

		2014
Aktiva celkem		
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	
B.	Dlouhodobý majetek	642
B.I.	Nehmotný	
B.II.	Hmotný	642
B.III.	Finanční	
C.	Oběžná aktiva	3 450
C.I.	Zásoby	350
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	
C.III.	Krátkodobé pohledávky	783
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	2317
D.	Ostatní aktiva	12
D.I.	Časové rozlišení	12

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti T-Dex s.r.o.

		2014
Pasiva celkem		
A.	Vlastní kapitál	2 604
A.I.	Základní kapitál	500
A.II.	Kapitálové fondy	
A.III.	Fondy ze zisku	25
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 441
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	638
B.	Cizí zdroje	1 500
B.I.	Rezervy	
B.II.	Dlouhodobé závazky	102
B.III.	Krátkodobé závazky	1 398
B.IV.	Bankovní úvěr a výpomoci	
C.	Ostatní pasiva	
C.I.	Časové rozlišení	

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti T-Dex s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty společnosti T-Dex s.r.o. ke dni 31. 3. 2015

	Položka	2014
I.	Tržby za prodej zboží	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	
+	Obchodní marže	
II.	Výkony	11 624
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	11 694
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-70
II.3.	Aktivace	
B.	Výkonová spotřeby	8 616
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	3 138
B.2.	Služby	5 478
+	Přidaná hodnota	3 008
C.	Osobní náklady součet	2 900
C.1.	Mzdové náklady	2 183
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	716
C.4.	Sociální náklady	1
D.	Daně a poplatky	25
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	255
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 109
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	200
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	909
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	12
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	
F.2.	Prodaný materiál	12
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	
IV.	Ostatní provozní výnosy	22
H.	Ostatní provozní náklady	171
V.	Převod provozních výnosů	
I.	Převod provozních nákladů	
*	* Provozní výsledek hospodaření	776
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	

VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	
K.	Náklady z finančního majetku	
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	
X.	Výnosové úroky	
N.	Nákladové úroky	
XI.	Ostatní finanční výnosy	
O.	Ostatní finanční náklady	16
XII.	Převod finančních výnosů	
P.	Převod finančních výnosů	
*	Finanční výsledek hospodaření	-16
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	122
Q.1.	Splatná	122
Q.2.	Odložená	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	638
XIII.	Mimořádné výnosy	
R.	Mimořádné náklady	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	
S.1.	Splatná	
S.2.	Odložená	
*	Mimořádný výsledek hospodaření	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	638
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	760

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti T-Dex s.r.o.

Příloha 7. Výpočet ukazatelů finanční analýzy společnosti T-dex s.r.o. a stavebního odvětví za kalendářní rok 2014

Ukazatelé likvidity (index)		
	ODVĚTVÍ	T-DEX s.r.o.
Okamžitá likvidita I. stupeň (vzorec 2.1.)	$\frac{33\,802\,590,27}{75\,072\,550,98} = 0,450$	$\frac{2317}{1398} = 1,66$
Pohotová likvidita II. Stupeň (vzorec 2.2.)	$\frac{124\,081\,099,04}{75\,072\,550,98} = 1,652$	$\frac{(2317 + 783)}{1398} = 2,22$
Běžná likvidita III. Stupeň (vzorec 2.3.)	$\frac{137\,919\,163,83}{75\,072\,550,98} = 1,837$	$\frac{3450}{1398} = 0,450$
Ukazatelé rentability (%)		
Rentabilita tržeb (ROS) (vzorec 2.4.)	$\frac{4\,987\,967,34}{186\,839\,742,62} \times 100 = 2,669$	$\frac{638}{12803} \times 100 = 4,98$
Rentabilita celkového kapitálu (ROA) (vzorec 2.5.)	$\frac{4\,987\,967,34}{209\,593\,996,89} \times 100 = 2,379$	$\frac{638}{4104} \times 100 = 15,55$
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) (vzorec 2.6.)	$\frac{4\,987\,967,34}{84\,957\,324,95} \times 100 = 5,871$	$\frac{638}{2604} \times 100 = 24,5$
Ukazatelé aktivity (počet obrátek/dny)		
Obrat aktiv (vzorec 2.7.)	$\frac{186\,839\,742,62}{209\,593\,996,89} = 0,891$	$\frac{12803}{4104} = 3,12$
Obrat dlouhodobého majetku (vzorec 2.8.)	$\frac{186\,839\,742,62}{70\,442\,551,0497} = 2,652$	$\frac{12803}{642} = 19,94$
Doba obratu zásob (vzorec 2.9.)	$\frac{13\,838\,064,79}{186\,839\,742,62} \times 360 = 26,663$	$\frac{350}{12803} \times 360 = 9,84$

Doba obratu pohledávek (vzorec 2.10.)	$\frac{90\,278\,508,77}{186\,839\,742,62} \times 360 = 173,947$	$\frac{783}{12803} \times 360 = 22,02$
Doba obratu závazků (vzorec 2.11.)	$\frac{75\,072\,550,10}{186\,839\,742,62} \times 360 = 144,648$	$\frac{1398}{12803} \times 360 = 39,31$
Ukazatelé zadluženosti (%)		
	ODVĚTVÍ	T-DEX s.r.o.
Celková zadluženost (vzorec 2.12.)	$\frac{121\,162\,510,78}{209\,593\,996,89} \times 100 = 57,81$	$\frac{1500}{4104} \times 100 = 36,55$
Míra zadluženosti (vzorec 2.13.)	$\frac{121\,162\,510,78}{84\,957\,324,9473} \times 100 = 142,62$	$\frac{1500}{2604} \times 100 = 57,60$

Zdroj: vlastní zpracování (ODVĚTVÍ – Ministerstvo průmyslu a obchodu (*Finanční analýza podnikové sféry*), T-DEX S.R.O. – účetní závěrka společnosti)

Příloha 8. Párové srovnání vnitřních a vnějších faktorů v rámci SWOT analýzy

<i>Párové srovnání silných stránek (Strenght)</i>							
	S1	S2	S3	S4	S5	Počet preferencí	Pořadí
S1		S2	S3	S1	S5	1	4
S2			S2	S2	S2	4	1
S3				S3	S3	3	2
S4					S5	0	5
S5						2	3

Zdroj: vlastní zpracování dle hodnocení manažera

Označení faktorů:

S1 Stroje/vybavení ve svém vlastnictví

S2 Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci, vlastní certifikáty kvality

S3 Nízká zadluženost, vysoká likvidita i rentabilita

S4 Stálí a spolehliví dodavatele materiálů a služeb

S5 Spolupráce se státními subjekty (obce, města, atd.)

<i>Párové srovnání slabých stránek (Weaknesses)</i>						
	W1	W2	W3	W4	Počet preferencí	Pořadí
W1		W1	W3	W4	1	3
W2			W2	W4	1	3
W3				W3	2	2
W4					3	1

Zdroj: vlastní zpracování dle hodnocení manažera

Označení faktorů:

W1 Nedostatečný marketing

W2 Pronájem nebytových prostor a automobilů

W3 Doba obratu pohledávek > doba obratu závazků

W4 Sezónnost

<i>Párové srovnání příležitostí (Opportunities)</i>							
	O1	O2	O3	O4	O5	Počet preferencí	Pořadí
O1		O2	O1	O1	O1	3	1
O2			O2	O2	O5	3	1
O3				O4	O3	1	3
O4					O5	1	3
O5						2	2

Zdroj: vlastní zpracování dle hodnocení manažera

Označení faktorů:

O1 Možnost získání dotace EU

O2 Růst stavební produkce

O3 Pokles cen stavebního materiálu

O4 Výstup konkurenčních firem z odvětví

O5 Zdokonalující-se technologie v oblastní stavebnictví

<i>Párové srovnání hrozeb (Threats)</i>							
	T1	T2	T3	T4	T5	Počet preferencí	Pořadí
T1		T1	T3	T4	T5	1	4
T2			T3	T4	T5	0	5
T3				T3	T3	4	1
T4					T5	2	3
T5						3	2

Zdroj: vlastní zpracování dle hodnocení manažera

Označení faktorů:

T1 Potenciální konkurence

T2 Legislativa negativního směru

T3 Pokles zakázek z důvodů nepříznivé finanční situace ekonomiky

T4 Zvyšující se platební neschopnost zákazníků

T5 Zmanipulovaná výběrová řízení